



---

# Bachelorarbeit

---

Frau

Jessica Landsiedel

## **Stars ohne Sterne**

Wahrer Luxus in der Hotellerie durch  
Reflexion individueller Ansprüche –  
Sinnhaftigkeit von verschiedenen  
Zertifizierungen und Klassifizierungen am  
Beispiel “Weissenhaus“

**2012**



---

# Bachelorarbeit

---

## Stars ohne Sterne

Wahrer Luxus in der Hotellerie durch  
Reflexion individueller Ansprüche –  
Sinnhaftigkeit von verschiedenen  
Zertifizierungen und Klassifizierungen am  
Beispiel "Weissenhaus"

Fertigstellung:  
**15. Juli 2012**

Autorin:  
**Frau Jessica Landsiedel**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM09w2-B**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.**

Zweitprüfer:  
**Herr Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

Kooperationsunternehmen:  
**Schloss Weissenhaus Betriebsgesellschaft mbH**



# Bachelor Thesis

## Stars without Stars

Pure luxus in luxury Hotels in focus of  
individual guest needs –  
How reasonableness are certifications  
and rankings for a hotel project like  
“Weissenhaus”

completion date:  
**15 July 2012**

author:  
**Ms Jessica Landsiedel**

course of studies:  
**Business Management**

seminar group:  
**BM09w2-B**

first examiner:  
**Mr. Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.**

second examiner:  
**Mr. Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer**

cooperating company:  
**Schloss Weissenhaus Betriebsgesellschaft mbH**



## **Bibliografische Angaben**

Landsiedel, Jessica

---

Stars ohne Sterne! Wahrer Luxus in der Hotellerie durch Reflexion individueller Ansprüche – Sinnhaftigkeit von verschiedenen Zertifizierungen und Klassifizierung am Beispiel "Weissenhaus"

---

Stars without Stars! Pure luxus in luxury Hotels in focus of the individual guest needs – How reasonable are certifications and rankings for a hotel project like "Weissenhaus"

---

89 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

## **Abstract**

Diese Bachelorarbeit beinhaltet die Analyse der DEHOGA- (Deutsche Hotel und Gastronomie Gesellschaft) Hotelklassifizierung nach Sternen. Darüber hinaus werden Qualitätsmanagementsysteme wie Total Quality Management und DIN EN ISO Normen gegenüber gestellt. In Kombination all dieser Vorgaben, Normen und Regelungen wird die Sinnhaftigkeit und Anwendbarkeit einer Sterneklassifizierung für das Projekt "Weissenhaus - Grand Village Resort & SPA by the Sea" geprüft.

Diese Arbeit wird in Kooperation mit der Schloss Weissenhaus Betriebsgesellschaft mbH verfasst.

---

## **I. Sperrvermerk**

Die vorliegende Bachelorarbeit beinhaltet vertrauliche Informationen der Schloss Weissenhaus Betriebsgesellschaft mbH.

Die Weitergaben des Inhalts dieser Arbeit und Daten im Gesamten oder Teilen ist grundsätzlich untersagt.

Es dürfen keinerlei Kopien oder Abschriften (auch nicht in digitaler Form) gefertigt werden. Ausnahmen bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Schloss Weissenhaus Betriebsgesellschaft mbH.

---



---

## II. Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>SPERRVERMERK .....</b>	<b>8</b>
<b>II.</b>	<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>9</b>
<b>III.</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>11</b>
<b>IV.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>12</b>
<b>V.</b>	<b>VORWORT.....</b>	<b>13</b>
<b>VI.</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>15</b>
<b>VII.</b>	<b>GRUNDLEGENDE INFORMATIONEN .....</b>	<b>17</b>
1	UNTERNEHMENSPROFIL "WEISSENHAUS" .....	17
1.1	Das Projekt.....	17
1.2	Die Geschichte .....	18
1.3	Realisierung und Investitionen .....	18
1.4	Die Gebäude .....	20
1.5	Betriebskonzept.....	23
1.6	Marktposition und Wettbewerb .....	24
2	QUALITÄTSMANAGEMENT .....	26
2.1	Historische Entwicklung.....	26
2.2	Entstehung des heutigen Qualitätsmanagement.....	27
2.3	Einführung eines Qualitätsmanagementsystems .....	29
2.4	Erfolge durch Qualitätsmanagement und ungewollte Folgen .....	31
2.5	Qualitätsmanagement und Qualitätsauszeichnungen in der Hotellerie .....	32
<b>VIII.</b>	<b>DIE GÄNGIGEN STANDARDS UND RICHTLINIEN .....</b>	<b>39</b>
1	TOTAL QUALITY MANAGEMENT – BEGRIFFE, ENTSTEHUNG, NUTZEN .....	39
1.1	Orientierung des Total Quality Managements .....	41
1.2	Nutzen und Kritik .....	43
2	DIN EN ISO - BEGRIFFE, ENTSTEHUNG, NUTZEN.....	44
2.1	DIN EN ISO 9000 ff. und dessen Einführung .....	45
2.2	Ziele der Zertifizierung nach DIN EN ISO Normen .....	47
3	DAS DEHOGA STERNE KLASSIFIZIERUNGSSYSTEM – BEGRIFFE, ENTSTEHUNG, NUTZEN .....	49
3.1	Voraussetzungen und Abgrenzung der Kategorien.....	50
3.2	Internationale Klassifizierung.....	51
3.3	Vorteile und Nachteile der Sterneklassifizierung .....	53

---

4	GEGENÜBERSTELLUNG VON QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEME UND DER STERNEKLASSIFIZIERUNG.....	56
4.1	Besondere Merkmale .....	56
4.2	Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile .....	57
4.3	Kundenorientierung .....	58
4.4	Kosten .....	59
<b>IX.</b>	<b>TRENDS IN DER HOTELBRANCHE UND IHRE RELEVANZ .....</b>	<b>62</b>
1	WAS MACHT EINEN TREND AUS .....	62
1.1	Trends der letzten Jahre.....	63
1.1.1	Trend Wellness .....	64
1.1.2	Trend Umwelt.....	65
1.1.3	Trend Landlust und Entschleunigung.....	67
<b>X.</b>	<b>ANALYSE WEISSENHAUS .....</b>	<b>69</b>
1	STANDPUNKT .....	69
1.1	Besonderheiten .....	70
<b>XI.</b>	<b>ABSCHLIEßENDES RESÜMEE .....</b>	<b>74</b>
1	FAZIT.....	78
1.1	Alternative Methoden zur Klassifizierung.....	81
2	DER BLICK IN DIE ZUKUNFT .....	82
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>85</b>
1	PRIMÄRQUELLEN .....	85
2	INTERNETQUELLEN .....	87
3	INTERVIEWQUELLEN.....	88
<b>XII.</b>	<b>EIGENSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG .....</b>	<b>89</b>

---

### III. Abkürzungsverzeichnis

<b>Ausgeschriebene Bezeichnung</b>	<b>Abkürzung</b>
Weissenhaus "Grand Village Resort & SPA by the Sea"	Weissenhaus
Deutscher Hotel und Gaststätten Verbund	DEHOGA
European Trade of Hotels, Restaurants and Cafés	HOTREC
Allgemeine Hotel- und Gastronomie- Zeitung	AHGZ
Uniform Resource Locator	URL
European Hospitality Quality	EHQ
Ludwig Erhard Preis	LEP
European Foundation for Quality Management	EFQM
European Excellence Award	EAA
Unique Selling Proposition	USP
Union der Pächter von Autobahn – Service- Betrieben	UNIPAS
Verband der Internationalen Caterer	V.I.C.
Human Resource Management	HRM
International Hotel Association	IHA

---

## IV. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Lageplan "Weissenhaus" stand 15.05.2012 .....	20
Abb. 2: "Strategisches Dreieck" .....	28
Abb. 3: Die Qualität im Hotel als Ergebnis eines Vergleichsprozesses .....	29
Abb. 4: 5 Sterne Servicequalität.....	32
Abb. 5: Qualitätselemente der Hotelleistung .....	33
Abb. 6: Die Deming - Kette.....	35
Abb. 7: Die Lücken zwischen erwarteter und erlebter Qualität .....	36
Abb. 8: Die Hierarchie der Gästeerwartung.....	37
Abb. 9: Entwicklung der deutschen Hotelklassifizierung von 1998 bis 2011 .....	49
Abb. 10: Die Zusammenhänge im Produkt- Markt- Konzept.....	56
Abb. 11: Durchschnittlichen Kosten über die Einführung einer DIN EN ISO 9000 Zertifizierung.....	60
Abb. 12: Übersicht der Kosten einer Hotelklassifizierung in Schleswig Holstein .....	61
Abb. 13: Gleichgewicht der Umwelt: Die Herstellung des Gleichgewichtes unterschiedlicher Interessen .....	66
Abb. 14: Integriertes Öko- Management .....	67
Abb. 15: Logo "Weissenhaus Grand Village Resort & SPA by the Sea".....	72
Abb. 16: Logo des Strandrestaurants "Bootshaus" .....	72
Abb. 17: Logo der Veranstaltungsstätte "Reetscheune" .....	72

Genauere Informationen zu den Grafiken befinden sich in den Fußnoten der jeweiligen Abbildungen.

---

## V. Vorwort

Schon während meiner Ausbildung zur Hotelfachfrau waren Qualitätsmanagement und Qualitätsrichtlinien die interessantesten Bereiche für mich. Ohne ein funktionierendes Qualitätsmanagement und klar strukturierte Vorgehensweisen ist es, meiner Meinung nach, unmöglich ein qualitativ hochwertiges Unternehmen aufzubauen, beziehungsweise über einen längeren Zeitraum erfolgreich auf dem Markt zu bestehen.

Hinter jedem erfolgreichen Betrieb stehen Mitarbeiter die durch Motivation und Erfolgswillen dazu beitragen, das Unternehmen zu etwas Besonderem zu machen und dieses auszeichnen. Qualitätsmanagement bündelt Mitarbeitermotivation und Weiterbildung, erschafft Standards über die Verhaltensweisen innerhalb des Betriebes, gegenüber den Gästen sowie Kooperationspartnern und formt zugleich das Unternehmensleitbild.

Die intensive Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement und den Klassifizierungsmethoden im Bereich der Hotellerie, gerade während der Verfassungszeit dieser Bachelorarbeit, verdeutlichte mir zusätzlich, dass eine Vielzahl an weiteren Faktoren mit in ein erfolgreiches Qualitätsmanagement und dessen Umsetzung einbezogen werden müssen.

Diese Bachelorarbeit soll einen Einblick in die Komplexität des Qualitätsmanagements im Bereich der Hotellerie geben und die Notwendigkeit von Qualitätsvorgaben, Qualitätsauszeichnungen und Qualitätsstandards deutlich machen.

---

Gerne möchte ich mich für die Hilfe und Unterstützung bei der Ausarbeitung dieser Bachelorarbeit bei folgenden Personen bedanken:

**Herr Jean- Georg Ploner**

Inhaber der Ploner Hospitality Consulting,  
Journalist, Consultant, Trainer und Autor

**Herr Stefan Scholtis**

Geschäftsführer der DEHOGA Schleswig Holstein

**Herr Mathias Niemeyer**

STIWA Hotel Valuation & Consulting GmbH Chartered Surveyors,  
Aufsichtsratsmitglied der Hotel Property AG

Besonderer Dank gilt Herrn **Hans- Wilm Zühlke** und Herrn **Christian Nölle** für die herzliche Unterstützung während der Anfertigung dieser Arbeit vor Ort auf Weissenhaus.

## VI. Einleitung

Das Hauptziel eines jeden Hoteliers ist es, seine Gäste vollkommen zufrieden zu stellen um somit einen erneuten Aufenthalt des Gastes im Haus zu gewährleisten.

Die heutige Zeit wird zunehmend schnelllebiger und der Gast möchte möglichst auf einen Blick das komplette Leistungsspektrum und die Qualität eines Hotels erfassen können. Um diese Transparenz zu ermöglichen wurden Sterneklassifizierungen und Hotel Zertifizierungen eingeführt.<sup>1</sup> Deutschlandweite, teilweise international genormte Qualitätsstandards für Hotels und Resorts. Diese gewinnen zunehmend an Bedeutung und die Zahl der Klassifizierungen und Zertifizierungen steigt stetig. Diese Arten der Klassifizierungen sind in der heutigen Zeit gemeinsam mit den Kosten für den Aufenthalt das wichtigste Auswahlkriterium für den Gast, sich für einen Aufenthalt in dem jeweiligen Hotel zu entscheiden. Der Gast kann anhand der Sterne und Zertifikate sofort erkennen welche Qualität ihn, sowohl in der Unterkunft, als auch im Service des jeweiligen Hauses erwartet.

„Weissenhaus“ ist ein Hotelprojekt in Ostholstein, welches im Jahr 2013 als „Grand Village Resort & SPA by the Sea“<sup>2</sup> eröffnen wird. Das Projekt befindet sich aktuell in der Phase, sich optimal auf dem deutschen und internationalen Hotelmarkt zu platzieren. Das Management muss die Entscheidung treffen, an welcher Stelle sich das Resort durch Marketing und Public Relations positionieren will, welche Gästegruppen vordergründig angesprochen werden sollen und ob eine Sterneklassifizierung durch die DEHOGA sinnvoll ist.

Die Ausbildung der Verfasserin zur Hotelfachfrau und besonders die Arbeit am Hotelprojekt "Weissenhaus" stellte sie vor die Frage, in wie weit Sterneklassifizierungen und Zertifizierungen von Nöten sind, um erfolgreich vom Gast anerkannt zu werden und am Markt bestehen zu können. Ein wesentlicher Teil des Hotelbetriebes baut darauf auf, wettbewerbsfähig zu sein und gewinnbringend zu wirtschaften. Die daraus folgende Überlegung ist, ob besondere Qualitätsmanagementsysteme und individuelle Marketingmaßnahmen eine Nichtklassifizierung aus der Sicht der Gäste ausgleichen können.

---

<sup>1</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>2</sup> Dies ist der zurzeit angedachte Name der sich aufgrund der noch nicht abgeschlossenen Planungsphase noch ändern kann.

---

Der Fokus dieser Bachelorarbeit basiert darauf, dem Management auf "Weissenhaus" aufzuzeigen, ob eine Sterneklassifizierung nach DEHOGA sinnvoll ist, oder ob auf diese auch verzichtet werden kann. Es gilt herauszuarbeiten welche Alternativen bestehen und welche Faktoren und/ oder Vorgehensweisen im Qualitäts- und Personalmanagement obligatorisch sind. Des Weiteren soll diese Thesis die Stärken und Möglichkeiten von "Weissenhaus" aufzeigen und somit neue Ideen und Anregungen in die aufzubauende Vermarktungsstrategie einbringen.

Neben wissenschaftlichen Texten, Artikeln aus Fachzeitschriften und Unterlagen des IST-Studieninstituts liegen dieser Thesis die bereits gesammelten fachbezogenen Erfahrungen der Verfasserin, während der Ausbildung zur Hotelfachfrau in der 5 Sterne Superior *Rocco Forte "Villa Kennedy"* und der Zeit im *Robinson Club "Cala Serena"* auf Mallorca zugrunde. Zudem wurden zahlreiche Gespräche mit dem Management auf "Weissenhaus" geführt. Abgerundet wurde die Recherche durch Interviews mit dem Geschäftsführer der DEHOGA Schleswig Holstein, Herrn Stefan Scholtis, dem Hotelberater Matthias Niemeyer und dem Inhaber der Ploner Hospitality Consulting, Jean-Georg Ploner.

Folgende Kerngebiete werden aus den oben genannten Quellen untersucht um die Wichtigkeit der Sterneklassifizierung für "Weissenhaus" in der Gegenüberstellung zu DIN EN ISO Normen und ausgereiften Qualitätsmanagementsystemen aufzuzeigen:

- Qualitätsmanagementsysteme
- Total Quality Management
- DIN EN ISO Normen vordergründig Norm 9000ff.
- Sterne Klassifizierung der DEHOGA
- Trends der Hotelbranche

Schritt für Schritt werden die einzelnen Kerngebiete beleuchtet. Jedes dieser Kerngebiete offeriert dabei eigene Betrachtungsmöglichkeiten. Erst bei der späteren Gegenüberstellung der einzelnen Zertifizierungen wird die Wichtigkeit des Qualitätsmanagements in jedem Hotelbetrieb deutlich werden. Das Qualitätsmanagement optimiert die Arbeitsabläufe und gibt die Unternehmensphilosophie intern vor. Es ermöglicht allen Mitarbeitern bereichsübergreifend, effizient, effektiv und erfolgreich zu arbeiten. Die Sterneklassifizierung hingegen trägt das Leistungs- und Qualitätsangebot eines Hotels nach außen. Die Sinnhaftigkeit dieser "Marketingmaßnahmen" für die wahren Qualitätsstandards und Merkmale eines Hauses werden auf den folgenden Seiten untersucht und gegebenenfalls Konsequenzen und Alternativen aufgezeigt.

---



## VII. Grundliegende Informationen

### 1 Unternehmensprofil “Weissenhaus“

Im Folgenden werden die Gegebenheiten des Projektes “Weissenhaus” in Weissenhaus/Ostholstein näher dargestellt. Diese Informationen beziehen sich aus betriebsinternen Präsentationen sowie zahlreichen Gesprächen mit dem verantwortlichen Projektleiter Herrn Hans- Wilm Zühlke und dem Operationsmanager Herrn Christian Nölle.

In den folgenden Abschnitten handelt es sich wenn nicht anders ausgezeichnet um firmeninterne Materialien und Aussagen, daher können hier keine genaueren Quellen benannt werden.

#### 1.1 Das Projekt

Direkt an der Ostsee gelegen, entsteht in Schleswig-Holstein auf 75 Hektar Fläche ein in seiner Art einzigartiges Resort. Das “Grand Village Resort & SPA by the Sea – Weissenhaus”<sup>3</sup>. Ein historisches Dorf aus dem 17. Jahrhundert, mit insgesamt 40 Gebäuden und einem Herrenhaus, werden hier aufwendig restauriert und renoviert. Neben dem eigenen zwei Kilometer langen Strandabschnitt in beeindruckender Naturkulisse entstehen bis zum Jahr 2018 insgesamt 111 Zimmer und Suiten. Ein spektakuläres Verwöhnangebot für eine Luxus suchende Zielgruppe soll die Gäste in die circa 120 Kilometer von Hamburg und circa 40 Kilometer von Kiel entfernte Destination locken.

Der Hamburger Jan Henric Buettner erwarb das Gutsgelände 2005 und führte zunächst das durch die Vorbesitzer - die Familie des Grafen von Platen-Hallermund - etablierte Geschäft mit einem Erdbeer-Café und Veranstaltungen fort. Von Beginn an bestand die Zielsetzung etwas komplett Neues, Innovatives und Einzigartiges aufzubauen. Dazu sollten die allerbesten Eindrücke aus den Hotels und Resorts als Grundlage dienen, die Herr Buettner in vielen Jahren internationaler Reisen kennenlernte. Unter ausdrücklicher Berücksichtigung der einzigartigen Faszination auf “Weissenhaus“, seiner Aura, der historischen Parklandschaft und der denkmalgeschützten Bauwerke. Baulich wird das Beste der historischen Bauten zum Vorschein gebracht, um den zukünftigen Gast getreu dem Motto: “Wohnen wie zu guten alten Zeiten, aber mit dem Service und Komfort von heute“ begrüßen zu können.

---

<sup>3</sup> Im Verlauf der Bachelorarbeit nur noch “Weissenhaus“ genannt

---

Das Aufleben des historischen Dorfes geschieht durch ein geschickt ausgearbeitetes Konzept, dass die alten Gebäude durch ein hoch modernes Angebot mit Umwelt- und Wellnesscharakter von einer neuen Seite präsentiert. Die weitläufige Anlage in der Hohwachter Bucht gelegen, bietet Platz für Entspannung und Erholung in einer Abgeschiedenheit, die aber auch für sportliche Aktivitäten und kulinarische Genüsse viel Raum bietet.

## 1.2 Die Geschichte

“Weissenhaus“ gehörte als Besitz ursprünglich zu dem nicht weit entfernten Gutsbezirk *Farve* und wurde im Zuge einer Erbteilung zu Beginn des 17. Jahrhunderts als eigenständiges Gut begründet. “Weissenhaus“ befand sich in wechselndem Besitz zwischen den Familien Rantzau und Pogwisch und geriet 1739 durch einen Verkauf in den Besitz der Grafen von Platen.<sup>4</sup> Graf Georg Ludwig von Platen-Hallermund kaufte “Weissenhaus“ und einige benachbarte Güter aus einer Entschädigungssumme, die er von König Georg II. von Großbritannien anlässlich der Rückgabe des Postrechts der kurbraunschweigischen- lüneburgischen Lande erhielt. Von Platen nutzte das Gut, zu dem ein kleines barockes Herrenhaus gehörte, als Sommersitz. Ab 1830 wurde das Herrenhaus zum Stammsitz der Familie. 1895 brannte das mehrfach umgestaltete Herrenhaus bei einem Großfeuer nieder und wurde anschließend neu errichtet.

Ab 1993 lebte die Familie Platen-Hallermund nur noch auf dem benachbarten Gut *Friederikenhof* und öffnete “Weissenhaus“ für den Publikumsverkehr. Die eigentliche Gutswirtschaft wurde im Laufe der Jahre zunehmend reduziert. Einige der Wirtschaftsgebäude wurden bereits seit 1981 nach und nach geschlossen. Das Herrenhaus beherbergte mehrere gastronomische Betriebe. In den alten Kavaliershäusern wurden Ferienwohnungen und Läden eingerichtet. Das Herrenhaus diente zudem als Räumlichkeit für wechselnde Ausstellungen.<sup>5</sup>

## 1.3 Realisierung und Investitionen

Wie bereits erwähnt wurde 2005 das 75 Hektar große Gelände von dem Privatinvestor Jan Henric Buettner gekauft. Nach zwei Jahren Erbwebs-, Planungs-, und Projektentwicklungsphase wurden alle Genehmigungen eingeholt.

---

<sup>4</sup> Geschichte des Resorts nachzulesen in Henning von Rumohr, *Schlösser und Herrenhäuser Ost-Holstein*, 1989, S.285 ff.

<sup>5</sup> Geschichte des Resorts nachzulesen in Henning von Rumohr, *Schlösser und Herrenhäuser Ost-Holstein*, 1989, S.285 ff.

---

Im Jahr 2007 wurde die Basisinfrastruktur für die zukünftige Destination "Weissenhaus" geschaffen. Insgesamt wurden circa acht Millionen Euro unter anderem in die Verlegung von Glasfaserkabeln und der Anlegung von eigenen, in die Anlage integrierten Klärteichen investiert. Die denkmalgerechte Sanierung, die Instandsetzung sämtlicher historischer Gebäude und die Errichtung einzelner Neubauten begann 2009 und ist bis heute im Gange. Im April 2012 eröffnete das erste Outlet auf "Weissenhaus" das Strandbistro "Alte Liebe". Im Juni folgte das Strandrestaurant "Bootshaus" sowie die alte Jungviehscheune "Reetscheune" als Veranstaltungsstätte. Im Jahr 2013 soll der Aus- und Umbau gemäß dem Standard 5 Sterne Superior nach DEHOGA mit den ersten 61 Gästezimmer und Suiten abgeschlossen sein. Die berechneten Ausgaben nach Fertigstellung betragen rund 75 Millionen Euro. Diese teilen sich in die Nettokosten inklusive des Erwerbs des Geländes, der Anlaufverluste, der Finanzierung und der Reserve.<sup>6</sup>

42 Millionen Euro werden direkt vom Eigentümer Jan Henric Buettner erbracht. Der Betrag wurde für den Erwerb des Gutsgeländes verwendet sowie für die Erneuerung der Infrastruktur und die Sanierung. 18 Millionen Euro werden 2012 /2013 zum Gebäudeausbau für den Hotelbetrieb genutzt. Weitere 15 Millionen Euro werden für die Expansion auf insgesamt 111 Einheiten verwendet.

Maximal ein Drittel (circa 25 Millionen Euro) werden durch Beiträge von Co-Investoren finanziert.

---

<sup>6</sup> Präsentation Jan Henric Buettner, 2012

---

## 1.4 Die Gebäude



Abb. 1: Lageplan "Weissenhaus" stand 15.05.2012

Das Herrenhaus ist der zentrale Anlaufpunkt des Geländes. Neben den Unterkünften werden Lounges, ein Gourmet-Restaurant, eine Bar, ein Kinosaal und ein offener Weinkeller entstehen.

Im "Torhaus" wird die Rezeption untergebracht sein. Die Gäste werden im "Torhaus" ankommen und von dort mit umweltfreundlichen "Elektrocars" emissionsfrei in die jeweiligen Unterkünfte chauffiert. Für Benzin betriebene Fahrzeuge und Publikumsverkehr wird "Weissenhaus" grundsätzlich nicht zugänglich sein.

Das alte "Kutschenhaus" wird inklusive eines neu errichteten Anbaus zu einem SPA umfunktioniert. Hier findet ein Hallenbad, ein Außenpool im Wald und eine Saunalandschaft inklusive Saunen, Hamam<sup>7</sup>, Banja<sup>8</sup>, Ruhe- und Behandlungsräumen, offenen Feuerstellen, aber auch ein Café im verglasten Innenhof platz. Vom Herrenhaus wird ein Verbindungstunnel angelegt, der die Gäste direkt in den SPA-Bereich führt ohne, dass diese sich außerhalb geschlossener Räume bewegen müssen.

Unweit vom "Kutschenhaus" befindet sich das "Kavaliershaus". Dieses wird zu einem Café inklusive eigener Bäckerei und Patisserie umgebaut. Neben den kulinarischen Genüssen werden eine Bibliothek und ein Hofladen, mit Produkten aus eigener Herstellung und aus der Region, eingerichtet.

Der "Peerstall" wird zum Hauptrestaurant umgestaltet. In den alten Pferdeboxen können die Hotelgäste Frühstück, Mittag- und Abendessen zu sich nehmen. Unter dem Dach befindet sich ein großzügiger Raum der für kleinere exklusive Feiern genutzt werden kann.

Die "Reetscheune" wird die Veranstaltungsstätte des Resorts werden. Unmittelbar neben der Scheune entsteht eine neu erbaute Freiluft-Arena, ähnlich eines Amphitheaters. In beiden Veranstaltungsstätten werden regelmäßig Konzerte und kulturelle Veranstaltungen stattfinden. Auf dem zentralen Hofplatz werden je nach Jahreszeit entsprechende Märkte arrangiert.

Auch das bereits erwähnte Strandrestaurant "Bootshaus" soll Anziehungspunkt für die Hotelgäste, aber auch für Tagesbesucher werden. Neben hochwertiger "Californian Cuisine" und direkter Strandlage können die Gäste die Sonne genießen, verschiedenste Veranstaltungen und Partys besuchen, sowie im Winter einen Ort zum Verweilen mit offenem Kamin finden.

Weitere Unterkünfte für die Gäste werden mit dem "Badehäuschen" im Wald in exklusiver Lage am Meer, der "Holländerei", der "Deichkate", dem "Gärtnerhaus", dem "Backhaus" und der "Stellmacherei" zur Verfügung gestellt. Diese Logis Angebote werden voraussichtlich unter dem Namen "Cottages" geführt werden um eine klare Differenzierung zwischen den verschiedenen Logis-Angeboten zu erreichen.

---

<sup>7</sup> Eine genaue Beschreibung über dieses orientalisches Bad finden Sie hier:

[http://www.das-hamam.de/das\\_hamam/das\\_hamam/Index.php](http://www.das-hamam.de/das_hamam/das_hamam/Index.php)

<sup>8</sup> Eine genaue Beschreibung über diese russische Sauna finden Sie hier: <http://www.banja-original.de>

---

Die "Dünenhütte" wird als DLRG Stützpunkt genutzt werden. Die Fischerhütte "Alte Liebe" wird als Bistro und Surfer-Treff wieder zum Leben erweckt. Das "Bienenhaus" bietet den optimalen Platz für Yoga im Obstgarten.

## 1.5 Betriebskonzept

“Weissenhaus“ wird Gästegruppen aus verschiedenen Einzugsgebieten als Zielgruppe ansprechen. Die Gastronomischen Einrichtungen werden ihre Zielgruppe sowohl Regional (Ostholstein), als auch aus den zwei unmittelbar in der Nähe gelegenen Ballungszentren Kiel und Lübeck ziehen. Ein weiteres Standbein sollen Gäste aus Hamburg und Berlin darstellen. Als drittes Einzugsgebiet soll Nordrhein-Westfalen erschlossen werden. Darüber hinaus wird auch internationales Publikum angesprochen da die Nähe zu Dänemark ein zusätzliches Gästesegment erschließt. Sekundäres Ziel ist es, Gäste aus der ganzen Welt auf das Projekt “Weissenhaus“ aufmerksam zu machen.

Die direkte Zielgruppe werden die sogenannten “gestressten Performer“ und die “dink“ darstellen. Unter “gestressten Performer“ versteht man Einzelpersonen, Pärchen und Familien, die finanziell keinerlei Engpässe haben und in Ihrer Freizeit ausspannen, beziehungsweise Zeit mit der Familie verbringen möchten. “dink“ bedeutet übersetzt “double income no kids“. Pärchen, die beide berufstätig sind und keine Kinder haben. “Weissenhaus“ wird zwar auf Familien mit Kindern ausgelegt sein, diese sollen allerdings keine primäre Zielgruppe verkörpern.

Der Resort-Gast hat die Möglichkeit, in verschiedensten historischen und neu errichteten Gebäuden der Gutsanlage seine individuell bevorzugte Unterbringungsart zu wählen: Es stehen sechs unterschiedliche Preiskategorien in variierenden Stilrichtungen zur Verfügung. Alle Gebäude werden nach ihren historischen Funktionen benannt und vermitteln dem Gast etwas Einzigartiges, welches durch die Hervorhebung ihres ursprünglichen Charakters zusätzlich unterstrichen wird.

Die Auslegung der Angebote auf “Weissenhaus“ wird in zwei differenzierte Saisons unterteilt. In der Sommersaison wird das sportliche Angebot im Mittelpunkt der Marketingkampagnen stehen. Die Natur, der Strand und das Meer, die Weite und die zahlreichen Freizeitmöglichkeiten sollen aktive und Ruhe suchende Gäste gleichermaßen ansprechen. Die zweite Saison wird die Winterzeit darstellen. Das vielseitige SPA-Angebot, die Winterlandschaft und die romantische, familiäre Atmosphäre sollen die Werbestrategie für diesen Zeitraum prägen. Die Vielfalt die “Weissenhaus“ bietet, schafft den optimalen Raum um jegliche Bedürfnisse der Gäste zu decken.

---



## 1.6 Marktposition und Wettbewerb

Als Konsumenten und Gäste emanzipieren sich die Menschen und haben klarere Vorstellungen als je zuvor, was sie von einem Anbieter verlangen und erwarten. Es entsteht die "Destination: Ich".<sup>9</sup> Jeder Gast will einen persönlich, auf sich zugeschnittenen Urlaub erleben und sieht sich selbst als Mittelpunkt der Reise- und Tourismusbranche. Dabei steht nicht die Destination im Vordergrund, sondern das Individuum mit dessen Sehnsüchten, Wünschen und Problemen. Die Frage ist nicht, wohin Urlauber wollen, sondern welche Erfahrung sie dort machen können.<sup>10</sup> Als Benchmarks für "Weissenhaus" dienen die Unternehmen "Robinson Club" und das "Schloss Elmau". Robinson lebt seit Jahren die Philosophie "Zeit für Gefühle".<sup>11</sup>

Heutzutage soll jeder Urlaub sich von dem anderen unterscheiden, die Gäste werden anspruchsvoller und individueller. Jeder Mensch hat eine andere, subjektive Meinung über Entspannung, Genuss und Urlaubsansprüche. Robinson will jedem, ob Familie oder Single die Chance auf den eigenen nahezu perfekt gestalteten Urlaub bieten, egal welcher Altersklasse er angehört und welche Leistungsansprüche er stellt. Die Erwartungen, die die Gäste an einen Urlaub haben werden bei Robinson umgesetzt. Jeder kann an den Angeboten die vom Management und den Mitarbeitern angeboten werden teilnehmen, muss es aber nicht. Robinson schafft eine Atmosphäre die fast jeden Individualisten zufriedenstellt. Auf hohem Niveau wird in einem Club familiäre Atmosphäre geschaffen und durch ein professionelles Team umgesetzt. Schloss Elmau hingegen ist ein 5 Sterne Luxus SPA das Ruhe, Erholung, Natur und Urlaub auf höchstem Niveau anbietet. Schloss Elmau liegt in der Nähe von Garmisch-Partenkirchen in Oberbayern und somit ähnlich wie "Weissenhaus", eingebettet in eine wunderschöne Naturlandschaft. Eine umfassende Auswahl an SPA Treatments, kulturellen Veranstaltungen und Lesungen sowie sportlichen Möglichkeiten bietet Schloss Elmau seit Jahrzehnten erfolgreich an.<sup>12</sup>

Die Orientierung an der erfolgreichen Umsetzung eines 5 Sterne SPA wie Schloss Elmau gepaart mit der Gastgebereinstellung von Robinson sollen ein neuartiges Konzept entstehen lassen. Gästen wird mit unverwechselbarer Gastfreundschaft gegenüber getreten und ein luxuriöser Traumurlaub, der alle Bedürfnisse befriedigt, angeboten.

---

<sup>9</sup> <http://www.ahgz.de/management-und-praxis/neues-urlaubsziel-destination-ich,200012192970.html> – zuletzt besucht am 14.04.2012

<sup>10</sup> <http://www.ahgz.de/management-und-praxis/neues-urlaubsziel-destination-ich,200012192970.html> – zuletzt besucht am 14.04.2012

<sup>11</sup> <http://www.robinson.com/> - zuletzt besucht am 07.05.2012

<sup>12</sup> <http://www.schloss-elmau.de/index.html> - zuletzt besucht am 07.05.2012

---



Durch Offenheit, Risikobereitschaft, Kreativität, Dynamik, Know-How, Führungspersönlichkeiten, Flexibilität und Menschlichkeit soll dieses neue Konzept auf "Weissenhaus" umgesetzt werden.

Das Bundesland Schleswig-Holstein verzeichnet insgesamt dreizehn klassifizierte 5 Sterne Hotels nach den Kriterien der DEHOGA. Davon entfallen alleine sechs Betriebe auf die Insel Sylt. Sieben der dreizehn Hotels sind im obersten Segment 5 Sterne Superior angesiedelt. Die restlichen Luxushotels sind auf die Städte Glücksburg, Reinbek, Lübeck, Travemünde und Husum verteilt. Die Landeshauptstadt Kiel verfügt bis heute über kein klassifiziertes 5 Sterne Hotel.<sup>13</sup>

Bis 2014 sind zwei Projekte in Schleswig Holstein geplant, die im direkten Wettbewerb mit "Weissenhaus" aufgrund der Lage oder des Angebotes stehen.

Das "Marina- Resort Heiligenhafen" wird im Bereich 3 bis 4 Sterne angesiedelt sein. Die Fertigstellung wird im Jahr 2014 erfolgen. Investitionen für dieses Projekt belaufen sich auf rund 75 Millionen Euro. Das neu erstehende Resort liegt 21 Kilometer von "Weissenhaus" entfernt.

Zum anderen entsteht das "Bloom Hotelresort & Residences". Dieses positioniert sich im Bereich der 5 Sterne und wird 2014 mit einer Investitionssumme von rund 80 Millionen Euro fertig gestellt werden. Bloom Hotelresort & Residences wird auf dem 23 km entfernten Fehmarn erbaut.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Matthias Niemeyer, Marktanalyse, 2012, S.47

<sup>14</sup> vgl. Schellknecht, Machbarkeitsstudie Weissenhaus, 2012, S.20

---

## 2 Qualitätsmanagement

Der Begriff Qualität stammt vom lateinischen Wort "qualis". Qualität bedeutet frei übersetzt "wie beschaffen".<sup>15</sup> Der Qualitätsbegriff der im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement verwendet wird setzt sich aus den Faktoren der Nachhaltigkeit des Arbeitens, der Gäste- beziehungsweise Kundenzufriedenheit und der Mitarbeiterleistung zusammen. Er beschreibt die Eigenschaften und den Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die Dienstleistungsqualität bezieht sich auf die Fähigkeit des Anbieters die Leistung von Grund auf an das Anforderungsniveau der Kundenerwartungen anzupassen. Das Qualitätsverständnis des Gastes bezieht sich häufig auf eine individuelle, anspruchsvolle, subjektive, regionale und kulturell beeinflusste Erfahrungs- und Vertrauensbasis. Qualität ist mehr als die Differenz zwischen der erwarteten und der tatsächlich stattgefundenen Leistung. Der Gast verbindet mit Qualität die Hochwertigkeit des Produktes und der der Leistung. Durch eine Annäherung der gebotenen Leistung an die Qualitätserwartungen des Gastes/ Kunden kann der Preis für das Produkt und die Dienstleistung gebildet und bei weitgehender Deckungsgleichheit erhöht werden.<sup>16</sup>

### 2.1 Historische Entwicklung

Das Qualitätsmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung. Im Jahr 1911 wurde Qualitätsmanagement von Frederick Winslow Taylor<sup>17</sup> als *Scientific Management* welches die Überwachung von Produkten als Hauptziel hat, erstmals in den Fokus zur Bindung von Kundenzufriedenheit sowie zur Konkurrenzfähigkeit genommen.<sup>18</sup>

Durch die Wandlungsphase des Industrie-, zum Dienstleistungszeitalter stieg der Druck auf die Unternehmen enorm. In den 1950`er Jahren und davor gab es überwiegend Verkäufermärkte. Die Nachfrage der Kundenseite war hier höher als das existente Angebot. Dies ermöglichte den Anbietern den Service auf einem nicht allzu hohen Niveau anzubieten, da die Kunden trotzdem kauften. In den 1970`er Jahren änderte sich der Markt grundlegend. Die Verkäufermärkte wurden zu Käufermärkten. Die Nachfrage sank, doch das Angebot war nach wie vor hoch. Dies rief eine neue Form der Marktbedingungen hervor.

---

<sup>15</sup> [http://www.quickdict.de/showlat.php/19056\\_lat\\_de\\_qualis.html](http://www.quickdict.de/showlat.php/19056_lat_de_qualis.html) - zuletzt besucht am 12.05.2012

<sup>16</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.140

<sup>17</sup> Da eine exakte Beschreibung und Geschichte von Frederick Winslow Taylor 1856-1915 den Rahmen dieser Bachelorarbeit sprengen würde, bittet die Verfasserin die genaue Beschreibung zu Taylor bei Interesse in dem Werk von Hans- Dieter Zollondz, Grundlagen Qualitätsmanagement – Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 2011, S.60 ff. nachzulesen

<sup>18</sup> vgl. Wächter & Vedder, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.4

---

Auf der einen Seite wurde die Konkurrenz immer stärker, auf der anderen mussten neben notwendigen Kosteneinsparungen auch Rationalisierungen vorgenommen werden. Der Kunde konnte sich, ohne auf einen Anbieter angewiesen zu sein, entscheiden, woher ein Produkt bezogen werden sollte. Die sogenannten weichen Faktoren wie Service, Kompetenz und Zuverlässigkeit rückten vermehrt in den Mittelpunkt.<sup>19</sup>

Auch die Globalisierung trug und trägt einen großen Beitrag zu dem heutigen Marktverhalten bei. Waren und Dienstleistungen können nicht nur vor Ort bezogen, sondern auch importiert werden, welches einen noch stärkeren Konkurrenzdruck mit sich zieht. Auch der Kunde ändert seine Ansprüche ständig. Die Erwartungen an das Produkt stiegen und steigen auch heute immer weiter. Nur ein mit dem Gesamtangebot zufriedener Kunde ist bereit den vollen Preis für ein Produkt zu zahlen.

Der Erfolg des Unternehmens ist somit von der subjektiven Einschätzung der Kunden abhängig. Die Leistungen, die der Kunde erwartet, in Relation zu der realisierten Leistung, sind von Kunde zu Kunde unterschiedlich. Jegliche individuelle Kundenwünsche müssen somit immer mehr in den Vordergrund gerückt werden.

## **2.2 Entstehung des heutigen Qualitätsmanagement**

Qualitätsmanagement ist durch die oben genannten Veränderungen für Unternehmen notwendig geworden um wirtschaftlich, erfolgreich und konkurrenzfähig zu agieren. Qualitätsmanagement zielt nicht nur direkt darauf ab das Produkt zu verbessern, sondern Kunden- und auch Mitarbeiterzufriedenheit zu fördern. Qualitätsmanagement soll eine Vertrauensbasis zwischen den Kunden und dem Anbieter entstehen lassen und eine langfristige Bindung zueinander erzeugen. Der Kunde wird ein Produkt/ eine Dienstleistung stets von dem Anbieter beziehen, zu dem sein Vertrauen am größten ist, da er von diesem eine positive Leistungserbringung erwartet.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.106

<sup>20</sup> vgl. Krampe & Trinkaus , Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.28

---

## Das Strategische Dreieck

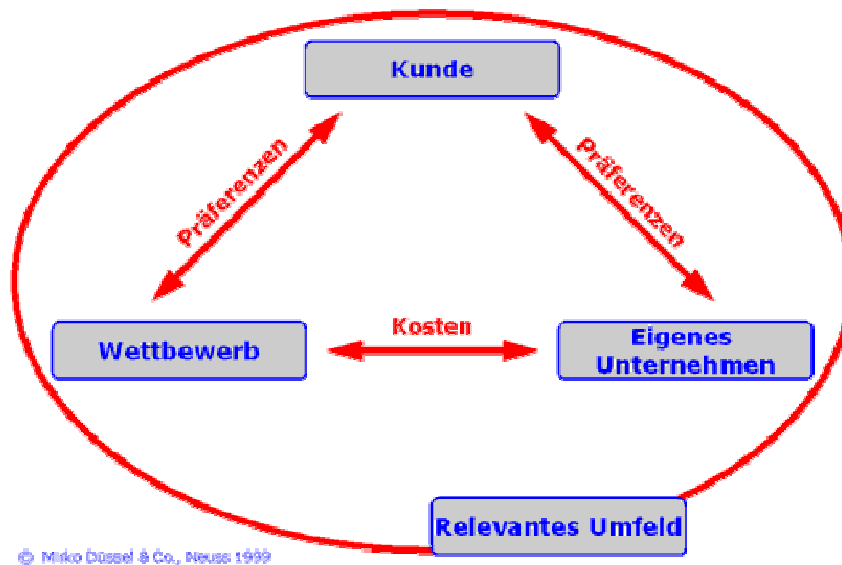


Abb. 2: "Strategisches Dreieck"<sup>21</sup>

Erfolgreiches Qualitätsmanagement zeichnet sich dadurch aus, die angesprochene Zielgruppe und somit den zu erreichenden Kunden, genau zu kennen. Die Erwartungen die der Kunde an ein Produkt hat müssen deutlich im Unternehmen verankert sein.<sup>22</sup> Wenn sich die Bedürfnisse ändern muss dies rechtzeitig erkannt werden. Heutzutage ist nicht mehr das Produkt an sich entscheidend für den Kauf. Zahlreiche weitere Kriterien wie das Erscheinungsbild des Unternehmens, die Zuverlässigkeit, die Reaktionsfähigkeit, die Leistungskompetenz und das Einfühlungsvermögen werden immer bedeutsamer. Der Kunde ist sensibilisiert darauf unterschiedliche Leistungen wahrzunehmen und seine Konsequenzen daraus zu ziehen. Fachwissen und Vertrauenswürdigkeit werden mit dem der Konkurrenz verglichen. Ist ein Konkurrenzunternehmen kundenorientierter, ist der Wechsel zur Konkurrenz voraussehbar.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> [http://www.duessel.com/bilder/high\\_tech\\_marketing/strategisches\\_dreieck.gif](http://www.duessel.com/bilder/high_tech_marketing/strategisches_dreieck.gif) - zuletzt besucht 14.05.2012

<sup>22</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.105 ff.

<sup>23</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.19 ff.

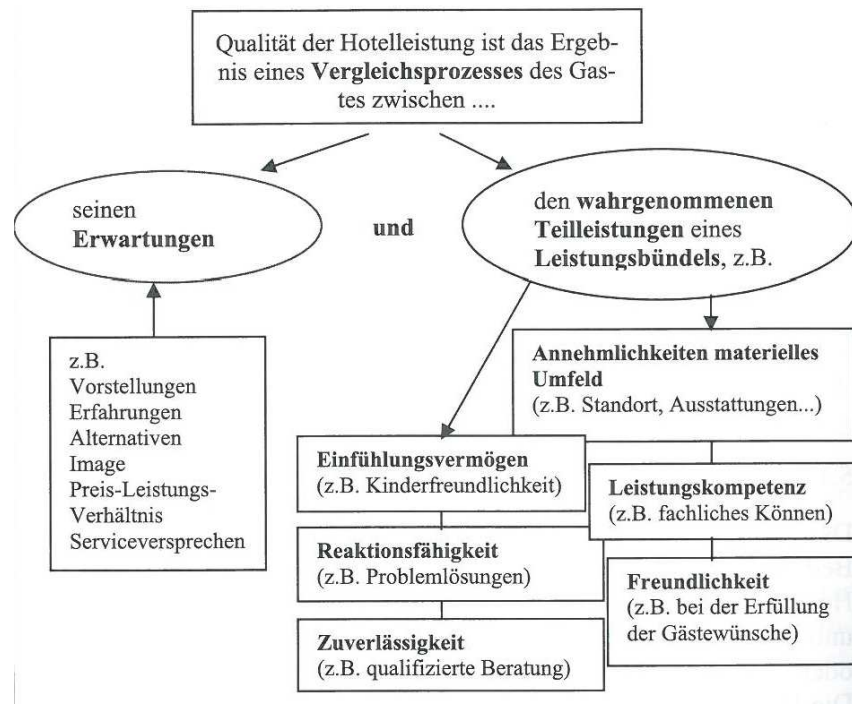


Abb. 3: Die Qualität im Hotel als Ergebnis eines Vergleichsprozesses<sup>24</sup>

Die Qualitätsauslegung innerhalb eines Unternehmens hat Auswirkungen auf den gesamten Unternehmenserfolg. Fehler müssen bereits in den ersten Schritten der Produktion erkannt und/ oder vermieden werden.<sup>25</sup> Durch die Vermeidung von Fehlern kann sich die Produktivität verbessern sowie Ausgaben und Kosten gesenkt werden. Dies hat wiederum einen Einfluss auf die Preisgestaltung und die Marktpositionierung des Unternehmens.

### 2.3 Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Ein Qualitätsmanagementsystem wird zur Unterstützung der Unternehmensführung sowie zur Ablauf- und Produktionsregelung eingeführt. Jedes Unternehmen kreiert ein eigenes passendes, spezifisch aufgebautes System. Das Qualitätsmanagementsystem orientiert sich an der strategischen Zielsetzung des Unternehmens und der Unternehmensphilosophie. Somit ist jedes System bei jedem Unternehmen unterschiedlich und nicht übertragbar. Dennoch sind die Systeme ähnlich aufgebaut und verfolgen ein und dasselbe Ziel.

<sup>24</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.110, Abbildung 63

<sup>25</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.42

Es gilt, Gap's (deutsch: Lücke) zu schließen und einen fortlaufenden Verbesserungsprozess in der Umsetzung und der Durchführung auf allen Ebenen einzuführen.<sup>26</sup>

Ein Qualitätsmanagementsystem wird aus folgenden drei wesentlichen Schritten entwickelt:<sup>27</sup>

- (1) Die Modellierung – wie wird das Qualitätsmanagement System gestaltet beziehungsweise geformt, welche Ziele hat ein Unternehmen, welche Lücken müssen geschlossen werden. Wie wird das Produkt/ die Dienstleistung platziert und welche Rolle nehmen die Mitarbeiter ein.
- (2) Die Implementierung – wie wird die Modellierung umgesetzt. Welche Ansatzpunkte können optimiert oder ausgebaut werden und welche Leitsätze müssen umformuliert werden.
- (3) Die Dokumentierung – jeder Schritt eines Qualitätsmanagementsystems muss dokumentiert und geprüft werden. Erfolg und Misserfolg lassen sich nur durch messbare Vergleiche erkennen. Voraussetzung für jedes erfolgreiche Qualitätsmanagementsystem ist die Nachvollziehbarkeit der Umsetzung von Unternehmenszielen.

Ein Qualitätsmanagementsystem ist immer auf den Kunden ausgerichtet. Jede Innovation wird durch die Kundennachfrage ausgelöst. Die Grundausrichtung des Unternehmens bildet die Basis des firmeneigenen Qualitätsmanagementsystems. Bei Angeboten und Innovationen muss hinterfragt werden, welchem Kundenkreis was geboten werden soll, welches die Alleinstellungsmerkmale des Produktes/ der Dienstleistung sind und wieso der Kunde gerade im eigenen Unternehmen die Leistung beziehen sollte. Die Zielgruppe muss genau definiert sein, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Kundenanalysen, Unternehmensworkshops und Mitarbeiterbefragungen helfen dabei die aktuelle Nachfrage zu definieren. Zudem darf nicht vergessen werden, dass Kundenbedürfnisse von heute morgen bereits nicht mehr zeitgemäß sein können.<sup>28</sup>

Faktoren wie Marktforschung und Analyse, die Spezifizierung, die Erbringung, und die Beurteilung durch den Kunden machen Qualitätsmanagementsysteme erfolgreich. Kontinuierliche Verbesserung ist der Kerngedanke von Qualitätsmanagementsystemen.

---

<sup>26</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.26

<sup>27</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.37 ff.

<sup>28</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.71

---

Schulungen und Personalentwicklung sind ebenso bedeutsam wie Produktinnovation und Marktverständnis. Eine weitere Aufgabe des Qualitätsmanagementsystems ist die effektive Einweisung der Mitarbeiter und die Reduzierung der Kosten.<sup>29</sup>

Die Mitarbeiter des Unternehmens nehmen eine zentrale Rolle innerhalb des Qualitätsmanagementsystems ein. Mitarbeiter füllen das Produkt/ die Dienstleistung mit Leben und sind in der Lage auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Die Mitarbeiter sind die Verbindung zwischen dem Unternehmen und den Kunden. Erfahrungen und Reaktionsspielräume der Mitarbeiter helfen Spitzenqualität und Kundenzufriedenheit herzustellen, damit das Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann und konkurrenzfähig ist.<sup>30</sup>

## **2.4 Erfolge durch Qualitätsmanagement und ungewollte Folgen**

Qualitätsmanagement wird als Wunderwaffe um den Kampf verbesserter Produkte, effektiverer Prozesse und zufriedenerer Mitarbeiter gesehen. Der Grund dafür ist, dass die verschiedenen Instrumente des Qualitätsmanagement helfen an das "Gold in den Köpfen der Mitarbeiter"<sup>31</sup> heranzukommen und dieses gewinnbringend zu nutzen. Die Mitarbeiter sollen ferner verstärkt durch das Qualitätsmanagement an das Unternehmen gebunden werden. Dies spart sowohl Rekrutierungskosten als auch Investitionen für Schulungen und Fortbildungen. Ein weiterer positiver Effekt ist, dass sich Mitarbeiter die länger bei einem Unternehmen tätig sind in der Regel stärker mit diesem identifizieren können.

In der Theorie hören sich alle Segmente des Qualitätsmanagements und der verschiedenen Systeme mehr als vielversprechend an. Die Instrumente des Qualitätsmanagements nutzen sich jedoch mit der Zeit ab. Es ist nahezu unmöglich anhaltend neue, innovative Ideen zu produzieren und den Elan der Mitarbeiter, sowie die Qualität der Vorschläge immer auf demselben Niveau zu halten. Immer wieder neue Versuche durch Workshops oder ähnliche Instrumente Ideen zu produzieren kann sich sehr ermüdend und demotivierend auf die Mitarbeiter und deren Enthusiasmus auswirken.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.36

<sup>30</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.14

<sup>31</sup> vgl. Wächter & Günther, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.75

<sup>32</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.203 ff.

---

Die Kosten für die Ein- und Durchführung eines Qualitätsmanagementsystems, werden auf die Produktion übertragen. Die Frage die sich stellt ist, in welchem Verhältnis die Ausgaben und die Einnahmen im Endeffekt stehen. Ein weiterer wichtiger Faktor, der bei der Einführung von Bedeutung ist, ist die Dokumentation der Ergebnisse. Zahlreiche Fehler und weitreichende Auswirkungen können durch eine falsche Dokumentation entstehen, nicht entdeckt und schon gar nicht beseitigt werden. Bei der Dokumentation ist es entscheidend allen Beteiligten zu verdeutlichen, dass nur das messbar ist, was auch sichtbar ist.<sup>33</sup> Daraus resultiert, dass nur Messbares kontrollierbar, nachprüfbar und somit auch verbesserbar ist. Bei jedem Qualitätsmanagementsystem muss bürokratischer Mehraufwand zusätzlich zu den anfallenden Kosten einkalkuliert werden.

## 2.5 Qualitätsmanagement und Qualitätsauszeichnungen in der Hotellerie

Dr. Albert Thienel beschreibt in seinem Buch *Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen* die 5 Sterne Servicequalität. Demnach kennzeichnet dieses, professionelles Qualitätsmanagement und ermöglicht die Erbringung von gezielt auf Kundensegmente ausgerichtete Dienstleistungen, welche die Erwartungen der Kunden erfüllen und wie diese gezielt übererfüllt werden können.<sup>34</sup>

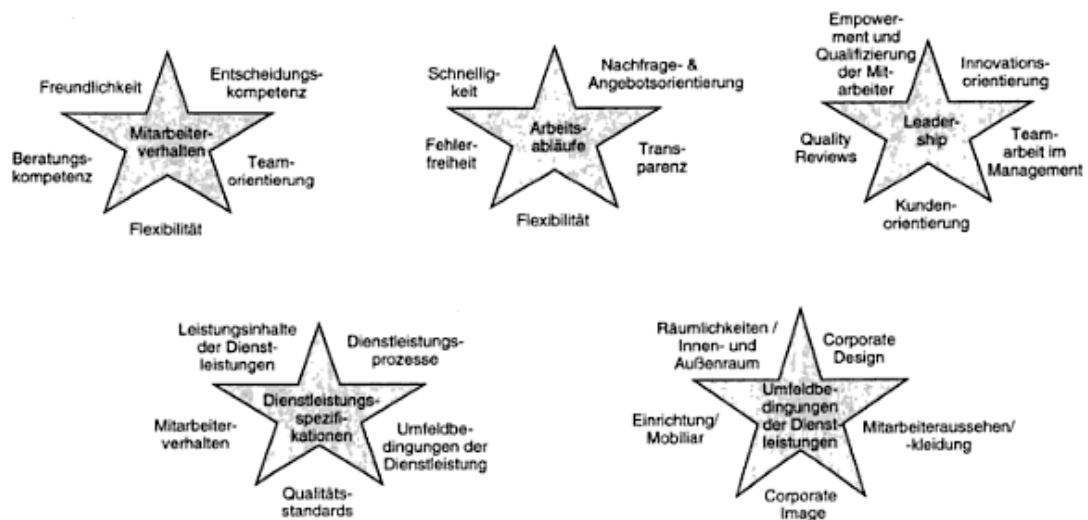


Abb. 4: 5 Sterne Servicequalität<sup>35</sup>

<sup>33</sup> vgl. Wächter & Günther, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.88

<sup>34</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.8

<sup>35</sup> Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.8, Abbildung 1



Jeder einzelne Stern beschreibt eines der fünf Hauptelemente des Qualitätsmanagements. Die unterschiedlichen Felder haben maßgeblichen Einfluss auf die Ausrichtung des Qualitätsmanagements im Unternehmen. Umgeben sind die Sterne von vielen zu berücksichtigenden Unterpunkten die von jedem Unternehmen eigens definiert und formuliert werden müssen. Nur wenn alle fünf Segmente auf höchstem Niveau eingeführt und umgesetzt werden, kann ein einwandfreies Qualitätsmanagement zustande kommen. Durch die Grafik wird ersichtlich, wie viele unterschiedliche Normen und Punkte vor Einführung eines Qualitätsmanagementsystems festgelegt werden müssen.

In der Hotellerie gliedern sich die Qualitätselemente, die alle im jeweiligen Qualitätsmanagementsystem berücksichtigt werden müssen in drei Kategorien die ihrerseits nochmals in den Qualitätsmanagementsystemen Berücksichtigung finden müssen. Die *Umwelt*, die *Hardware* und die *Software*.<sup>36</sup> Die *Umwelt* unterteilt sich nochmals in *natürliche Faktoren* und *geschaffene Faktoren*. Die *Hardware* beschreibt die *funktionale Qualität* des Hotels, wie zum Beispiel die Ausstattung. Mit der *Software* ist der *Service*, der als Kernkompetenz gilt, gemeint.<sup>37</sup>

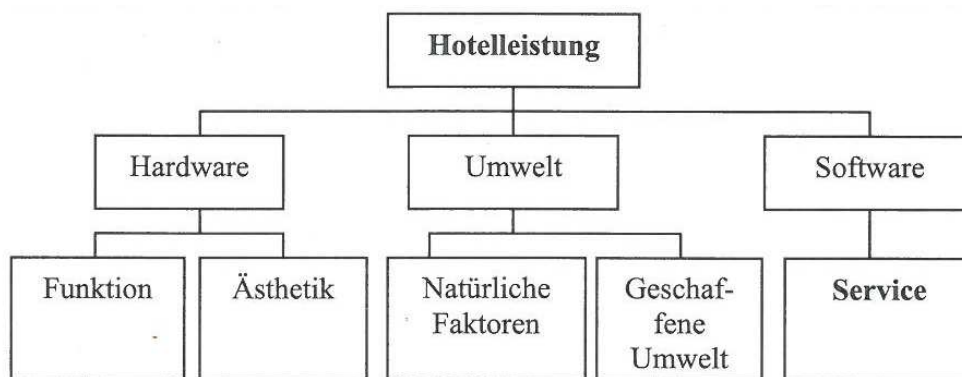


Abb. 5: Qualitätselemente der Hotelleistung<sup>38</sup>

<sup>36</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.106 ff.

<sup>37</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.84

<sup>38</sup> Henschel, Hotelmanagement, S.107, Abbildung 61

Qualität wird in der Hotellerie nach folgenden Punkten im gewertet:<sup>39</sup>

- Lage
- Einrichtung, Komfort, Zustand, Alter des Hotels
- Zimmerausstattung, Geräumigkeit, Funktionalität, sanitäre Einrichtung
- Service- und Gästebetreuung, Personalstärke, Freundlichkeit, Beschäftigungsmöglichkeiten, Behandlung von Reklamationen
- Ambiente: Ausstrahlung, Atmosphäre, Beleuchtung, Pflanzen, Geräusche, Auftreten der Mitarbeiter
- Nebenleistungen wie Bar, Ladenzeile, Kiosk, Minibar, Telefon, Pool, Wellness

Die Wahrnehmung der einzelnen Punkte wird durch Leistungskompetenz, Einfühlungsvermögen, Reaktionsfähigkeit und Freundlichkeit der Mitarbeiter beeinflusst. Auch in der Hotellerie spielen die oben genannten Gap's eine Rolle. Das Qualitätsmanagement soll die Lücken zwischen den Vorstellungen des Gastes und den Erwartungen des Hotels erkennen, schließen und in der Zukunft vermeiden.<sup>40</sup>

William Edwards Deming entwickelte die so genannte *Deming-Kette* um Unternehmensziele durch einhalten von Qualitätsrichtlinien erfolgreich umzusetzen. Die *Deming-Kette* veranschaulicht die Verzahnung und die Folgen der Maßnahmen sowie ihre Auswirkung auf das Qualitätsmanagement.<sup>41</sup> Dabei steht die Qualitätsverbesserung am Anfang der Kette. Diese geht direkt mit in die Produktivitätsverbesserung und somit in die Kostenreduzierung ein. Daraus leiten sich Preisreduzierung und Steigerung des Marktanteils ab, was wiederum zur Sicherung der Unternehmensposition beiträgt. Die gesicherte Position wiederum bewirkt einen langfristigen Erhalt von Arbeitsplätzen und erlaubt in überschaubarer Zeit den Punkt des positiven Wirtschaftens zu erreichen.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.38

<sup>40</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2009, S.112

<sup>41</sup> William Edwards Deming war ein amerikanischer Physiker und Statistiker. Er gilt neben Taylor als Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements und in der Entwicklung von Qualitätsstandards. Bei tiefergehendem Interesse verfolgen Sie bitte folgenden Link: <http://132.187.98.10:8080/encyclopedia/de/demingEdwards.pdf>

<sup>42</sup> <http://www.quality.de/cms/lexikon/lexikon-d/deming-kette.html> - zuletzt besucht 21.05.2012

---

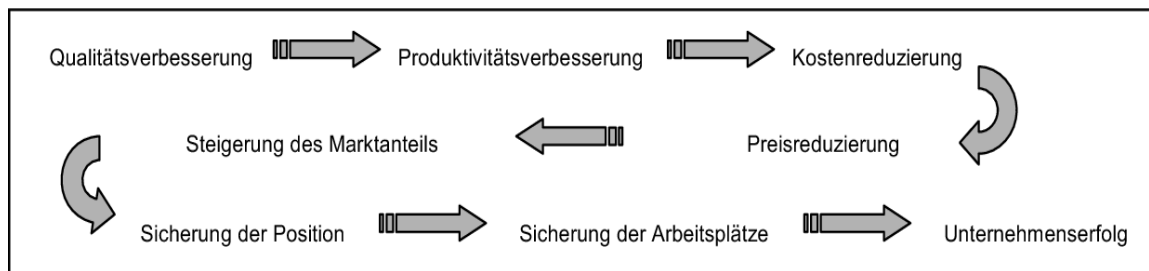


Abb. 6: Die Deming - Kette<sup>43</sup>

Durch ein Qualitätsmanagementsystem werden die Gap`s die zwischen den einzelnen Punkten entstehen so gering wie möglich gehalten oder im Gesamten vermieden. Die *Gap- Analyse* ist der Sammelbegriff für das Verfahren zur Bestimmung von *Ist-Soll Differenzen*. Bei der *Gap-Analyse* werden die Differenzen zwischen einer geforderten und prognostizierten Leistung beziehungsweise dem tatsächlichen Stand festgestellt.<sup>44</sup> Die *Gap-Analyse* entwickelt Strategien zur Produktentwicklung, Produktdiversifizierung, Marktdifferenzierung sowie zur Marktdurchdringung. Sie wird zur Analyse von Bedarfs- und Leistungsdifferenz eingesetzt aber auch zur Ermittlung der stetig wechselnden Produktbedürfnisse der Zielgruppe. Die Marktforschung, die durch die *Gap-Analyse* betrieben wird, bietet einem Unternehmen die Basis dafür ein fundiertes Qualitätsmanagement aufzubauen.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> [http://www.grin.com/object/document.124724/a93fd97ebcff418a863ad370707830dc\\_SMALL.png](http://www.grin.com/object/document.124724/a93fd97ebcff418a863ad370707830dc_SMALL.png) - zuletzt besucht 10.05.2012

<sup>44</sup> <http://www.sdi-research.at/lexikon/gap-analysen.html> - zuletzt besucht am 14.05.2012

<sup>45</sup> vgl. Krampe & Trinkaus , Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.13 ff.

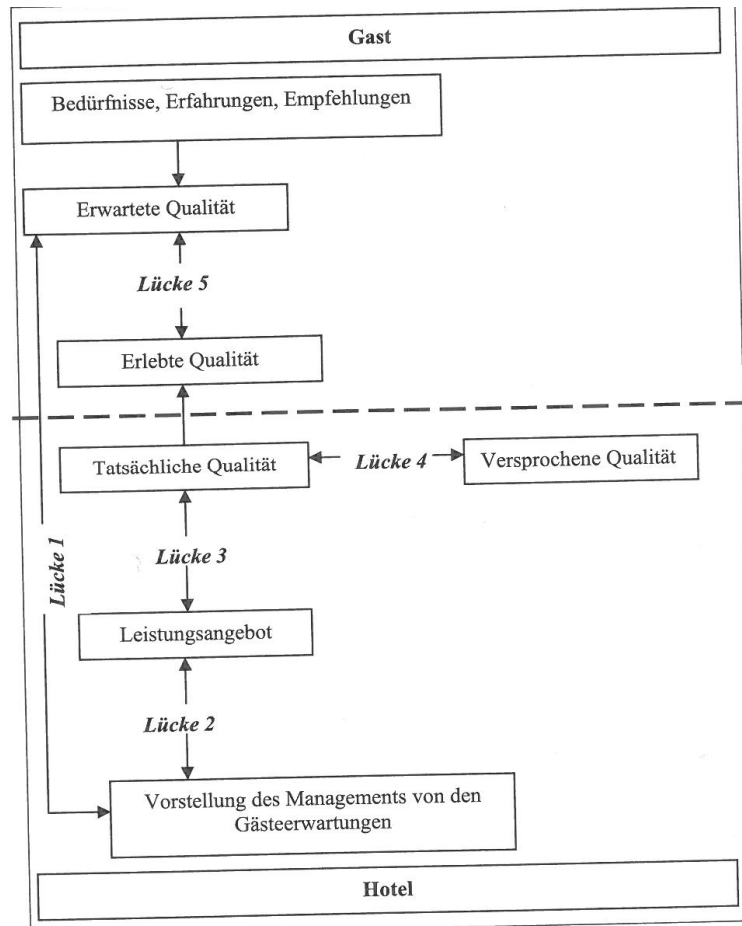


Abb. 7: Die Lücken zwischen erwarteter und erlebter Qualität<sup>46</sup>

Um Gap's zu vermeiden hat jede Abteilung eines Hotels einen eigenen Kriterienkatalog dessen Standards vor, während und nach der Gästebetreuung eingehalten werden müssen.<sup>47</sup> Erst wenn die Gap's im laufenden Betrieb ausgeschlossen werden können, spricht man von einer erfolgreicher Qualitätsumsetzung. Im Hotelbereich ist Qualität erst dann erreicht, wenn die angebotene Hotelleistung mit der vom Gast erwarteten und wahrgenommenen Hotelleistung übereinstimmt. Die Teilleistungen der einzelnen Hotelabteilungen werden vom Gast als Gesamtes auf ein leistungsgebündeltes Qualitätsmanagement reduziert und als eine Leistung bewertet.<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.112, Abbildung 64

<sup>47</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.115

<sup>48</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.110

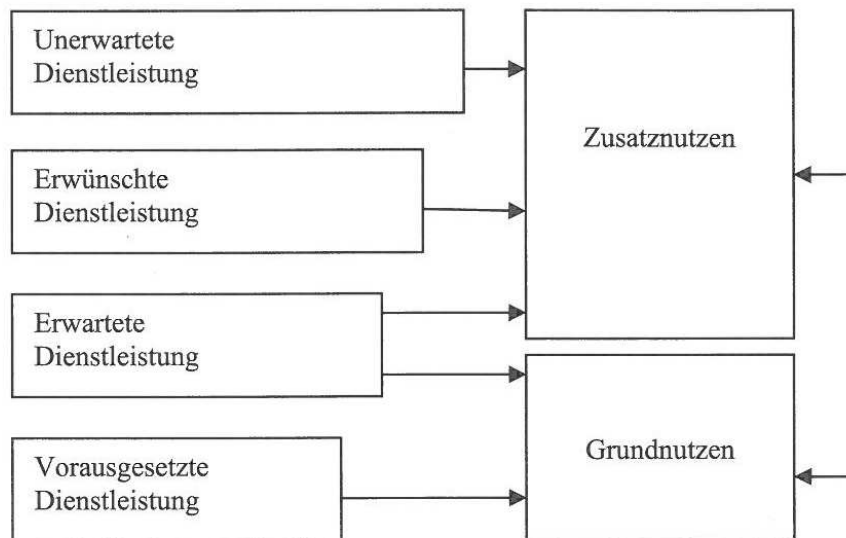


Abb. 8: Die Hierarchie der Gästeerwartung<sup>49</sup>

Die gestiegene Popularität des Qualitätsmanagements birgt eine erhöhte Nachfrage nach Qualitätsauszeichnungen und Zertifizierungen. Die Auszeichnungen bieten den Hotels Alleinstellungsmerkmale um sich von der Masse abzuheben.<sup>50</sup> Gerade im Luxusbereich sind Besonderheiten eines Hotels bei Individualkunden zunehmend ein Auswahlkriterium für die Logis. Ein positiver Effekt der für die Qualitätsauszeichnung spricht, ist das Marketing nach innen und außen. Nicht nur Fachzeitschriften berichten über nationale und internationale Nominierungen und Siege. Setzt sich ein Hotel in einem Wettbewerb durch nimmt oft die Stadt oder die Destination diesen Marketingeffekt auf. Auszeichnungen und Zertifizierungen in allen Bereichen, gerade im Bereich des Qualitätsmanagements wecken Interesse und hinterlassen einen positiven Eindruck.

Im Folgenden werden kurz die wichtigsten Auszeichnungen auf nationaler und internationaler Ebene auf dem Hotelmarkt vorgestellt.

### **Malcom Baldrige National Quality Award**

Seit 1987 wird in den USA der Malcom Baldrige National Quality Award<sup>51</sup> verliehen. Er wird in Kleinunternehmen, produzierenden Gewerben, Dienstleistungsunternehmen, Bildungseinrichtungen und Gesundheitswesen vergeben.

<sup>49</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.121, Abbildung 68

<sup>50</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.148

<sup>51</sup> im folgenden MBNQA genannt

Die Durchführung erfolgt durch den Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika. Ausschlaggebend für den Gewinn des MBNQA sind nicht nur die innerbetrieblichen Abläufe sondern auch der Umgang mit Ressourcen und Gästen. Als Besonderheit des MBNQA gilt, dass die Gewinner des Preises sich verpflichten die angewandten Methoden des Qualitätsmanagements offen zu legen. Dadurch wird ein positiver Beitrag für eine branchenübergreifende Verbesserung des Qualitätsmanagements geleistet.<sup>52</sup>

### **Ludwig Erhard Preis**

Der Ludwig Erhard Preis ist seit 1997 eine Auszeichnung der deutschen Wirtschaftsverbände und der Deutschen Gesellschaft für Qualität. Ziel dieser Auszeichnung ist es, die Unternehmen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung, Bildungs-, Sozial-, und Gesundheitswesen zu fördern. Der Preis soll Unternehmen dazu anregen, ein Unternehmenskonzept zu entwickeln welches über drei Jahre erfolgreich umgesetzt wird.

Als Grundziele des Ludwig Erhard Preises gelten neben der Selbstbewertung der Teilnehmer, um Verbesserungspotentiale zu erkennen, auch systematisches Vergleichen mit den Wettbewerbern und die Orientierung an internationalen Spitzenleistungen. Der Ludwig Erhard Preis gilt für kleine und mittelständige Unternehmen als Voraussetzung zur Bewerbung um den EAA (siehe unten).

Für Deutschland und besonders die Hotellerie ist der Schindlerhof in Nürnberg für sein herausragendes Qualitätsmanagement bekannt. Der Schindlerhof konnte 1998 und nach der vorgegebenen fünf Jahres Sperre 2003 erneut den Ludwig Erhard Preis für sich gewinnen.<sup>53</sup>

### **European Excellence Award**

Auf europäischer Ebene ist der European Quality Award die bedeutendste Qualitätsauszeichnung. Er wurde erstmals 1992 vergeben und 2006 in European Excellence Award (EAA) umbenannt. Das Bewertungsverfahren ist nach den Richtlinien des MBNQA gestaltet und wird von der EFQM vergeben.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.149

<sup>53</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.149

<sup>54</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.150

---

## VIII. Die Gängigen Standards und Richtlinien

### 1 Total Quality Management – Begriffe, Entstehung, Nutzen

Total Quality Management ist ein Führungs- und Managementsystem sowie eine umfassende Qualitätsmanagement Philosophie. Die Grundidee des Total Quality Managements ist die stetige Verbesserung der Qualität. Dabei werden alle Mitarbeiter sowie die gesamte Führungsebene gleichermaßen in den Verbesserungsprozess einbezogen und tragen weitgehend die gleiche Verantwortung.<sup>55</sup> Bei diesem besonderen Qualitätsmanagement werden die Prozesse im Unternehmen neu strukturiert und formuliert. Die Umwelt eines Unternehmens wird ebenso einbezogen wie das vorhandene Know-How der Mitarbeiter und die Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen. Jedes Unternehmen formt und strukturiert sich somit ein eigenes Total Quality Management nach Ausrichtung eigener Standards.<sup>56</sup>

Total Quality Management setzt sich aus drei Worten zusammen. *Total* steht für die Gesamtheit aller Mitarbeiter, die an der Erstellung einer Dienstleistung beteiligt sind. *Quality* zielt auf alle Aktivitäten innerhalb und außerhalb eines Unternehmens ab. Diese Aktivitäten müssen konsequent auf die Anforderungen und Bedürfnisse aller anzusprechenden Kundengruppen ausgerichtet sein. *Management* beschreibt die oberste Leitung des Unternehmens, welches durch eine überzeugende Führung die Verantwortung und Initiative für eine Qualitätsverbesserung übernimmt.<sup>57</sup>

Die Definition für erfolgreiches Total Quality Management nach der Deutschen Gesellschaft für Qualität lautet, dass "... Eine auf Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhenden Führungsmethode einer Organisation, die die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristige Geschäftserfolge sowie auf den Nutzen für die Mitglieder der Organisation und der Gesellschaft zielt". Das gesamte Unternehmen stellt sich somit in den Dienst des Total Quality Management.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.90

<sup>56</sup> vgl. Jaritz, Total Quality Management und Mitunternehmertum im HRM, S.6 ff.

<sup>57</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.34

<sup>58</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.34

---

Bei Anwendung eines Total Quality Managements werden sämtliche Managementaktivitäten durch die Gegebenheiten und Abläufe innerhalb eines Hotels determiniert.<sup>59</sup> Dass Qualität subjektiv und nicht objektiv messbar ist, wird ebenfalls berücksichtigt. Dadurch wird dem Unternehmen ein neuer Ansatzpunkt ermöglicht, die der Gästezufriedenheit ein neues Maß an Wichtigkeit zukommen lässt.<sup>60</sup>

Total Quality Management formt einen laufenden Qualitätsprozess, der durch permanente Verbesserung, Planung, Lenkung, Prüfung und Darlegung in den Abläufen und der Geschäftsführung entsteht. Bei der Lenkung des Qualitätsprozesses handelt es sich um eine vorbeugende, überwachende und korrigierende Funktion um Fehler oder Unstimmigkeiten vorzeitig auszuräumen. Während der sogenannten Prüfung werden die Tätigkeiten des Qualitätsmanagements durchleuchtet und analysiert. Misserfolge und fehlerhafte Prozesse können dadurch ermittelt und beseitigt werden. Hauptbestandteil der Darlegung ist die Dokumentation sämtlicher Tätigkeiten und Maßnahmen.

Zusammengefasst definieren diese sechs Merkmale ein Total Quality Management:

- Gästeorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Prozessoptimierung
- Fehlervermeidung
- Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen bei der Fehler als Chancen gesehen werden
- Führungsverantwortung

Total Quality Management legt besonderen Wert auf das Know-How und die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Somit enthält es eine große Bandbreite an modernen *Human Ressource Management* Ansätzen. Arbeitnehmer arbeiten nur dann erfolgreich und gewinnbringend, wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren können.<sup>61</sup> Mitarbeiter werden nicht als Kostenfaktor deklariert sondern gelten als das Erfolgspotential welches maßgeblich zur Kundenbefriedigung beiträgt und neue, kreative Ideen einbringt.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.90

<sup>60</sup> vgl. Jaritz, Total Quality Management und Mitunternehmertum im HRM, S.7

<sup>61</sup> vgl. Wächter & Vedder, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.184 ff.

<sup>62</sup> vgl. Wächter & Vedder, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.184 ff.

---



Ein zentraler Leitsatz des Total Quality Management, den jeder Hotelier vor Augen haben sollte, lautet: "Gäste erleben Qualität, das Management steuert die Qualität und der Mitarbeiter erzeugt die Qualität".<sup>63</sup>

Der Qualitätsanspruch jedes einzelnen Hotels wird individuell an das Leistungsniveau angepasst um die Wünsche der diversen Zielgruppen zu erfüllen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ermöglicht eine ständige Optimierung der Kundenanforderungen, sodass die zu Anfang definierte Zielsetzung fortlaufend angepasst werden kann. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess bedeutet die Verminderung von Doppelarbeit, die Beschleunigung aller Arbeitsabläufe, eine Kostenersparnis und die Minimierung von Informationsverlusten innerhalb des Unternehmens. Die Mitarbeiter werden in den ständigen Verbesserungsprozess einbezogen, indem fortlaufend Trainings und Schulungen für sie stattfinden.<sup>64</sup>

## 1.1 Orientierung des Total Quality Managements

Die Nähe zum Kunden rückt zunehmend in das Zentrum des Qualitätsmanagements. Kundenorientierung ist der "Schlüssel zum Erfolg".<sup>65</sup> Der Wettbewerb auf dem Hotelmarkt nimmt nicht nur Deutschlandweit sondern international stetig zu. Um sich gegen die Konkurrenz durchsetzen zu können wurden in der Vergangenheit Marketingmaßnahmen geschürt. Heute werden durch innovatives Qualitätsmanagement Ansätze geschaffen, um sich von der Konkurrenz unterscheiden zu können und um den Kunden an sich zu binden.<sup>66</sup>

Die *Software* ist dabei das Hauptinstrument um in der Lage zu sein alle Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Individueller und persönlicher Service schafft die Basis um Kunden zufriedenzustellen. Total Quality Management nutzt durch individuelles *Human Ressource Management Softfacts* besonders aus um Kunden zu binden.<sup>67</sup>

Total Quality Management gilt als soziale Bewegung die sich selbst zum Ziel gemacht hat, eine Sprachregelung zu kreieren, die den Kunden die Leistungspalette und den Servicegedanken intern und extern verdeutlicht.

---

<sup>63</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.122

<sup>64</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.40 ff.

<sup>65</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>66</sup> vgl. Wächter& Vedder, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.206-209

<sup>67</sup> vgl. Jaritz, Total Quality Management und Mitunternehmertum im HRM, S.39

---

Der Kunde soll verstehen, was Total Quality Management in der Hotellerie bedeutet und, dass sich das Produkt oder die Dienstleistung ausschließlich um ihn, den Gast, dreht.<sup>68</sup>

Um von Anfang an fehlerfrei agieren zu können, muss im Unternehmensleitbild klar definiert und festgelegt sein, aus welchen Bestandteilen das Total Quality Management aufgebaut ist.<sup>69</sup> Hierzu zählt auch die Firmenphilosophie die zumeist im Unternehmen ausgegangen wird um für alle Mitarbeiter steht sichtbar zu sein. Das Unternehmensleitbild und die Firmengrundsätze sind elementär um ein funktionierendes, auf allen Ebenen umsetzbares Qualitätsmanagement im Unternehmen zu verankern. Hierzu gehört auch die Einbeziehung der Kunden, Händler, Zulieferer und logistischen Dienstleister. Alle diese sollen, zu dem Unternehmenserfolg und der Umsetzung eines erfolgreichen Total Quality Management beitragen.

Um Verbesserungen zu gewährleisten wird das Unternehmen durchleuchtet, analysiert und mit der Kundensegmentierung beziehungsweise Kundenausrichtung verglichen. Zusätzlich zu einem aktiven Beschwerdemanagement werden auch Mitarbeiter und Partner einbezogen um Fehler zu erkennen und zu vermeiden. Diese werden ebenfalls angeregt Verbesserungsvorschläge und Kritikpunkte zu äußern um daraus gewinnbringende Schlüsse zu ziehen.<sup>70</sup>

Neben den Kunden die die Arbeitsschritte maßgeblich prägen, spielt das sogenannte *Mitunternehmertum* eine wichtige Rolle im Total Quality Management. Bei diesem System wird die Eigenverantwortung und die Selbstständigkeit der Mitarbeiter gefördert und Platz für Handlungs- und Entscheidungsräume gelassen. Es herrscht weniger Demokratie dafür ein höheres Maß an Selbstmanagement. Ziel des Mitunternehmertums ist es die Gestaltungs-, Umsetzungs-, und Sozialkompetenz der Mitarbeiter zu fördern um ein Unternehmen im Unternehmen gründen zu können. Dies wird durch vielfältige Denkansätze, Innovativität und Einzigartigkeit des Unternehmens erschaffen.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> vgl. Wächter & Vedder, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.206 ff.

<sup>69</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.42 ff.

<sup>70</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.103 ff.

<sup>71</sup> vgl. Jaritz, Total Quality Management und Mitunternehmertum im HRM, 1999, S.27-29

---

## 1.2 Nutzen und Kritik

Durchlaufzeiten und Fehlleistungskosten werden durch ein Total Quality Management verringert. Neue Kunden sollen auf das Produkt/ die Dienstleistung aufmerksam werden um sich nachfolgend zu Stammgästen zu entwickeln.<sup>72</sup>

Die Prozessoptimierung bietet den Vorteil, dass Doppel- und Nacharbeit verhindert werden können und somit den Mitarbeitern mehr Zeit für die Entwicklung neuer Ideen gibt. Die bereichesübergreifende Kommunikation (gerade in der Hotellerie) wird durch das Total Quality Management verbessert. Schnittstellenprobleme zwischen den Abteilungen werden durch übergreifende Zusammenarbeit beseitigt. Durch Mitarbeiterschulungen wird das Interesse der Arbeitnehmer am Unternehmen gefördert. Eigene kreative Ideen und Planungsumsetzungen können und sollen die Mitarbeiter offen äußern. Ziel ist, die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu generieren. Der Mitarbeiter entfaltet sich nur dann, wenn er sich sowohl sicher als auch verstanden fühlt.

Auch Kunden werden durch offene Äußerung von Kritik und Verbesserungsvorschlägen mit in das Total Quality Management eingebunden. Durch konstruktive Kritik wird auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen um Gästen mehr Qualität entgegenzubringen. Zudem hat das Unternehmen eine neue Methode Fehler auszugleichen und Verbesserungsvorschläge offen umzusetzen.

Kritiker des Total Quality Management bemängeln immer wieder die Unübersichtlichkeit und die Beliebigkeit der Kriterien, da jedes Unternehmen seine eigenen Kriterien festlegen kann. Bei dem Total Quality Management ist alles in "kann" Form. Jeder Mitarbeiter, Zulieferer oder Kooperationspartner kann sich einbringen wird aber nicht dazu gezwungen. Kritik von außen kann schwer gegen ein eigen kreierte Total Quality Management ankommen, da im Unternehmen alle Abteilungen das System in Zusammenarbeit entwickeln und eingeführt haben. Fehler werden durch sogenannte "Betriebsblindheit" nur schwer erkannt.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.24

<sup>73</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- Georg Ploner am 15.03.2012

---

## **2 DIN EN ISO - Begriffe, Entstehung, Nutzen**

Durch die Popularität von Qualitätsmanagement entsteht auf unterschiedlichen Ebenen der Versuch Qualität in Normen zu fassen und diese zu standardisieren.<sup>74</sup> Die höchste Qualität erlangt der, der die Standards auf höchstem Niveau eingeführt und diese zur Gästezufriedenheit umsetzen kann. Bei den DIN EN ISO Normen sind Arbeits- und Unternehmensabläufe konkret formuliert um Fehler zu vermeiden und letztendlich komplett auszuräumen, die Qualität immer auf einem international vergleichbaren Standard zu halten, wettbewerbsfähig zu sein und eine klar formulierte Struktur im Unternehmen (nach innen und außen) einzuführen. In der Hotellerie können Prozesse durch die DIN EN ISO Vorgaben gebündelt und übersichtlicher dargestellt werden. Die Gap's die zwischen den einzelnen Abteilungen entstehen werden transparenter und durch klar definierte Vorgehensweisen vermieden.

DIN steht für "Deutsches Institut für Normung e.V." EN bedeutet: "Europäische Norm" und ISO steht für "International Organisation for Standardization".<sup>75</sup>

Die DIN EN ISO 9001:2000 ff. Normen sind dazu etabliert worden betriebliche Zuständigkeiten und Abläufe zu regeln und Branchenstandards zu erstellen. Firmenspezifische Prozesse im Qualitätsmanagement sollen durch die Einführung einer solchen Normreihe transparenter gemacht und die einzelnen Schritte des Systems in einem Unternehmensfeld standardisiert werden.<sup>76</sup>

Die DIN EN ISO Normen sollen innerbetrieblich die Produktivität steigern, die Mitarbeitermotivation erhöhen sowie kundenorientierte Organisationsstrukturen einführen. Als weiteres Ziel der DIN EN ISO Normen gilt die Erschließung eines Rationalisierungsprogrammes, indem alle Arbeitsabläufe so überarbeitet und angepasst werden, dass Fehlinvestitionen vermieden, Materialverlust so gering wie möglich gehalten sowie Arbeitsleistung und Zeit gewinnbringend eingesetzt werden kann.<sup>77</sup> Externes Ziel ist eine Vertrauensbasis zu den Kunden aufzubauen und die Glaubwürdigkeit an das Produkt/ die Dienstleistung zu unterstreichen. Genehmigungsverfahren oder Verträge mit Zulieferern sollen durch eine bestehende DIN EN ISO Zertifizierung vereinfacht werden.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- George Ploner am 15.03.2012

<sup>75</sup> <http://www.hotrec.eu/policy-issues/quality.aspx> - zuletzt besucht am 10.05.2012

<sup>76</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.41

<sup>77</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.39

<sup>78</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.38

---

Aufgebaut ist das ISO System nach folgenden Punkten:<sup>79</sup>

- Schulung der Mitarbeiter und Verständnisschaffung
- Prozessanalyse – wer macht was, wo, mit wem, wie, wann und womit
- Verfahrensanweisungen und Vorgänge schriftlich festlegen und fixieren
- Arbeitsanweisung im Unternehmen deutlich kommunizieren
- Benennung Interner *Audits*, mit der Aufgabe der Überprüfung
- *Vorauditierung* durch interne *Audits*
- Zertifizierungsablauf durch externe *Audits*
- Benennung von *Überwachungsaudits* um Erfolgserlebnisse aufrecht zu erhalten und Mitarbeiter weiter zu motivieren an der Aufrechterhaltung mitzuwirken

In jeden Unternehmen muss es einen Qualitätsmanagement-Beauftragten geben, der die laufenden Prozesse überprüft und das jährliche interne Audit (die Kontrolle über die Qualitätsstandards) vorbereitet. Die Mitarbeiter eines Unternehmens müssen darüber im Klaren sein, dass diese Person die Übersicht über alle Qualitätsvorgaben im Unternehmen hat und diese ständig analysiert und aktualisiert. Der Qualitätsmanagement-Beauftragte kümmert sich um die organisatorische, innerbetrieblichen Aufstellung und Überprüfung von Normen, Vorgaben, Anregungen zur Verbesserung und Auswertung der Audits und des Managements.

## 2.1 DIN EN ISO 9000 ff. und dessen Einführung

Das Qualitätsverständnis nach DIN EN ISO 9000 ff. ist auf den Normen des British Standard 5750 aufgebaut. Dem British Standard liegt die neutrale Überprüfung der *“third party audits”*<sup>80</sup> zu Grunde.<sup>81</sup>

Die erste 9000 ff. Zertifizierung fand im Jahr 1987 statt. 1992 folgte der sogenannte “Zertifizierungsboom“. Ausschlaggebend für das zunehmende Interesse an DIN EN ISO Normen war die wachsende Qualitätslücke zwischen Europa, Japan und den USA.

---

<sup>79</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.52 ff.

<sup>80</sup> Es gibt sowohl *first*, *second* und *third party audits* die zur Qualitätsprüfung in einem Unternehmen eingesetzt werden. *First party audits* sind Unternehmensinterne Prüfer. *Second party audits* sind Prüfer von Kooperationspartnern und *third party audits* werden externen Qualitätsprüfer genannt

<sup>81</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.28

---

Die Produktqualität und die Beweislastumkehr wurden gesetzlich vorgegeben um ein identisches Qualitätslevel zu schaffen.<sup>82</sup> Der Gesamtaufbau und die Ablauforganisation eines Unternehmens werden dadurch auf den Prüfstand gestellt. Die DIN EN ISO 9000 ff. umfasst Bereiche wie Entwicklung, Produktion, Konstruktion, Montage und Kundendienst.<sup>83</sup>

Zertifizierungen mussten sich im Laufe der Jahre vielen Kritikern aussetzen. Die DIN EN ISO Normen sind mit umfassender Bürokratie und Formalitäten verbunden. Trotz zahlreicher Kritik, die auf unterschiedlichste Sichtweisen zurückzuführen ist, wuchs der Trend der DIN EN ISO Normung und auch anderer Qualitätsmanagementsysteme rasant an.<sup>84</sup>

Die DIN EN ISO schreibt einzuführende Standards vor und dient ausschließlich der Prozessoptimierung. Somit werden eigene, vom Unternehmen kreierte Standards und die Bedürfnisse der Mitarbeiter vernachlässigt.<sup>85</sup> Die *Audits* durch die eine Zertifizierung durchgeführt wird, verfügen über große Ermessensspielräume. Durch sie kann somit nach individuellem Empfinden des jeweiligen Prüfers die Prozessqualität des Unternehmens beurteilt werden. Die Qualität der Produkte fließt nicht in die Normung ein. Die Mindestanforderungen an die jeweiligen Abläufe werden gemessen, ohne Zusätze bei besonders positiver oder negativer Leistung einzubinden. Daraus folgt ein gleicher Zertifizierungsstandard obwohl unterschiedliche Qualitätsstufen und Ansprüchen existieren.<sup>86</sup>

Neben den Kosten für ein Normsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. ist ein enormer Verwaltungs- und Organisationsaufwand zu leisten.

In Deutschland gibt es zurzeit 19 Zertifizierungsstellen. Diese geben nur in einem sehr geringen Maße eine Übersicht, welche Betriebe ein DIN EN ISO System verwenden.<sup>87</sup> Dies macht es dem Marketing schwer die DIN EN ISO Zertifizierungen zu popularisieren. Aufgrund dieser Intransparenz der komplexen Zuständigkeits- und Verwaltungsstrukturen findet die DIN EN ISO 9001:2000 ff. in der Hotellerie nur selten Verwendung.<sup>88</sup>

---

<sup>82</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.28

<sup>83</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.101

<sup>84</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.29-31

<sup>85</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- Georg Ploner am 15.03.2012

<sup>86</sup> vgl. Wächter & Vedder, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.51 ff.

<sup>87</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.141

<sup>88</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.141

---

Gerade in der Hotellerie, die von Gästen lebt, hat die DIN EN ISO Norm einen umstrittenen Stand, da die *Softfacts* in dieser Branche maßgeblich für den Erfolg sind. Bei der DIN EN ISO Normung wird die Servicequalität der Mitarbeiter gegenüber den Gästen nicht typisiert, sondern die Prozesse die, die *Hardfacts* im Unternehmen reformieren. Die Gäste kennen die Kriterien einer solchen Zertifizierung oft nicht und gehen dadurch sehr kritisch an diese Auszeichnung heran.<sup>89</sup> Durch die Entwicklung die auch in den DIN EN ISO Normen ständig vorangetrieben wird, rückt die Kundenorientierung vermehrt ins Mittelfeld spielt aber auf keiner Ebene in die Zertifizierung mit ein.<sup>90</sup> In einem Hotelbetrieb sollen durch DIN EN ISO Zertifizierungen Kompetenzen und Verantwortung in Bezug auf die Entwicklung und Sicherung der Qualität transparent werden. DIN EN ISO 9000 ff. hat trotz der fortschrittlichen Auslegung auf die Gästebedürfnisse die starken Vorgaben des Formalismus. Nach der Zertifizierung ist es, gerade in der Hotellerie, schwer neben dem täglichen Aufgabenfeld den kompletten bürokratischen Aufwand zu leisten. Dieser kann die Motivation der Mitarbeiter reduzieren und gegebenenfalls eine Antihaltung hervorrufen.<sup>91</sup>

Individualhotels haben oft ein negatives Bild von DIN EN ISO Zertifizierungen. Der bürokratische Aufwand und die hohen Kosten der Zertifizierung können nicht über eine Hauptverwaltung laufen, wie dies oft in der Kettenhotellerie üblich ist. Ein weiteres Risiko in der Individualhotellerie ist die Einschränkung der Kreativität der Führungsebene, der Mitarbeiter und dem gesamten Unternehmen. Individualhotels verfügen in der Norm über keinen allzu bekannten Namen. Sie leben vornehmlich von der Individualität ihres Angebotes, ihren Mitarbeitern und dem Unternehmensprofil. Schränkt man diese Kreativität ein um Normen einzuführen kann die *Unique Selling Proposition*<sup>92</sup> zerstört werden.<sup>93</sup>

## 2.2 Ziele der Zertifizierung nach DIN EN ISO Normen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Zertifizierungen nach DIN EN ISO sowohl eine interne als auch eine externe Zielsetzung vertritt. Die Einhaltung der Qualitätsanforderung wird nach außen getragen, um die ablaufenden Prozesse für die Gäste transparenter zu gestalten. Die Geschäftsprozesse werden gefördert und generieren ein effizientes Kunden- beziehungsweise Lieferantenverhältnis. Das Image soll

---

<sup>89</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.141

<sup>90</sup> vgl. Wächter & Vedder, Qualitätsmanagement in Organisationen, 2001, S.211

<sup>91</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008. S.118

<sup>92</sup> *Unique Selling Proposition* wird als Alleinstellungsmerkmal verstanden

<sup>93</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.118

---

sich nach außen positiv verändern und festigen. Eine Erweiterung des Kundenkreises und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sind darüber hinaus Ziele der Zertifizierung.<sup>94</sup> Interne Ziele sind unter anderem die Optimierung der Qualitätsabläufe, die Dokumentation der Geschäftsprozesse, die Steigerung der Produktivität und die der Mitarbeiter. Aus der Optimierung findet auch eine Reduzierung der Kosten statt. Schwachstellen werden erkannt und langfristig behoben. Neue Mitarbeiter können schneller in das Unternehmen eingeführt werden, da die Strukturen klar formuliert und festgelegt sind.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.38

<sup>95</sup> vgl. Krampe & Trinkaus, Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.38

---



### 3 Das DEHOGA Sterne Klassifizierungssystem – Begriffe, Entstehung, Nutzen

Die deutsche Hotelklassifizierung existiert seit 1996. Sie ist ein Vorläufermodell des heutigen Systems der DEHOGA, um eine deutliche Positionierung des Hotels auf dem Markt festzulegen. Sie wurde von kleinen Hoteliers ins Leben gerufen, da sich diese von der Kettenhotellerie benachteiligt fühlten. Die Teilnahme war und ist bis heute freiwillig. Nicht nur Mitglieder der DEHOGA können sich klassifizieren lassen, sondern alle Betriebe die über mehr als acht Gästebetten verfügen. Die Klassifizierung ist drei Jahre gültig. Die Erstvergabe und die Nachprüfungen werden von einer Klassifizierungskommission vollzogen. Vor Ort wird das Unternehmen durchleuchtet und geprüft. Nachfolgend wird eine Auswertung vorgenommen um das Hotel kategorisieren zu können. Die Kommission ist wertneutral, da sie sich aus der zuständigen Tourismusorganisation und Vertretern der Hotellerie zusammensetzt und somit nicht nur von der DEHOGA bewertet wird. Die Landesverbände der DEHOGA gehen Kooperationen mit den Tourismusorganisationen oder den regionalen Industrie- und Handelskammern ein um die Klassifizierung amtlich zu machen.

Die DEHOGA gliedert sich in 17 Landesverbände und drei Fachverbände. Diese Fachverbände sind der Hotelverband Deutschland die UNIPAS und der V.I.C.<sup>96</sup>

Die folgende Grafik zeigt die Entwicklung der Häufigkeiten von Klassifizierungen im Laufe der Jahre.<sup>97</sup>



Abb. 9: Entwicklung der deutschen Hotelklassifizierung von 1998 bis 2011<sup>98</sup>

<sup>96</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements 2007, S.33

<sup>97</sup> <http://www.hotelsterne.de/de/?open=Statistik> - zuletzt besucht am 21.04.2012

### 3.1 Voraussetzungen und Abgrenzung der Kategorien

Die Klassifizierung beschreibt eine Vielzahl von Hotels zusammengefasst in Qualitätsgruppen. Diese Gruppen werden durch die verschiedenen Sterne charakterisiert. Eine schnelle, unkomplizierte Übersicht über die Qualitätsstandards und das Angebot wird für die Gäste zur Orientierung vereinfacht und sichtbar dargestellt.<sup>99</sup>

Nach Aussage der DEHOGA verdeutlicht eine Klassifizierung die Positionierung der Hotels und verbessert die Absatzchancen. Sie bietet den Gästen eine verlässliche Hotelübersicht und ermöglicht Buchungssysteme über den Computer.<sup>100</sup>

Die deutsche Hotelklassifizierung ist ein Markenprodukt auf internationalem Standard. Zu berücksichtigen ist, dass Hotelklassifizierungen hauptsächlich objektive Kriterien wie Zimmergröße und Ausstattung bewerten und subjektive Kriterien wie Service größtenteils vernachlässigen. Die Bewertungsrichtlinien sind für jede Kategorie verbindlich festgelegt und bundesweit einheitlich. Transparenz ermöglicht sowohl dem Gast, der Konkurrenz als auch dem Mitarbeiter die exakte Positionierung des Unternehmens zu erkennen. Der Ausstieg und somit die Rücknahme der Qualitätsklassifizierung kann zu jedem Zeitpunkt erfolgen. Ein für den Gast aussagekräftiges Raster macht die Hotelklassifizierung zu einem dynamischen, marktgerechten System um die Qualitätsleistung für den Gast verständlich darzustellen.<sup>101</sup>

Der Kriterienkatalog umfasst 19 Mindestanforderungen. Diese beziehen sich auf das Gebäude, das Raumangebot wie zum Beispiel den Tagungsbereich, der Einrichtung, der Ausstattung, den Service und auf die gesamten vom Hotel angebotenen Leistungen. Je mehr Sterne ein Hotel anstrebt, desto mehr Kriterien müssen erfüllt werden.<sup>102</sup>

Der Zusatz "Superior" wird an die Hotels vergeben die die Anforderungen der Kategorie Luxus (5 Sterne) übersteigen. Nach dem Punktesystem der DEHOGA müssen 650 Punkte erreicht werden um die Auszeichnung "Superior" zu erhalten. Hier können auch subjektive Kriterien einspielen um mehr Punkte in der Wertung zu erhalten. Die klassische 5 Sterne Kategorie wird bei 420 Punkten erworben.

---

<sup>98</sup> <http://www.klassifizierung.de/startistik> - zuletzt besucht 10.05.2012

<sup>99</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.127

<sup>100</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.37

<sup>101</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements 2007, S.37 ff.

<sup>102</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007. S.40

---

Eine weitere Besonderheit sind Hotel Garnis. Diese können maximal mit 4 Sternen ausgezeichnet werden. Kriterium für die 4 Sterne Auszeichnung ist, dass diese Hotels über ein Speisenangebot verfügen.<sup>103</sup>

Die Aktualisierung der Klassifizierungskriterien erfolgt in unbestimmten Abständen. Durch Gästebefragungen wird ermittelt, auf welche *Hard-* und *Softskills* Gäste zu diesem Zeitpunkt besonderen Wert legen. Nach diesen Ergebnissen werden die Richtlinien für die Sternenvergabe überarbeitet und neu genormt.<sup>104</sup>

Um die Sterneklassifizierung in einem Hotel einzuführen, muss der Hotelier, der sich auszeichnen lässt, einen Erhebungsbogen beantragen und diesen wahrheitsgemäß ausfüllen. Auf dem Erhebungsbogen wird angegeben, welche Leistungen und Eigenschaften das Unternehmen bietet und welche Qualitätsklasse angestrebt wird. Dieser wird von der DEHOGA ausgewertet und in das korrekte Segment eingeteilt. Eine offizielle Eigenvergabe von Sternen ist in Deutschland nicht erlaubt. Werden die Gegebenheiten, Eigenschaften oder das Angebot verändert, wird die Klassifizierung neu eingeleitet und geprüft, ob das Hotel hoch- oder abgestuft wird. Die Klassifizierung besitzt daraus resultierend eine begrenzte Gültigkeit.

Die DEHOGA führt sogenannte *Mystery Shoppings* und Qualitätsproben durch um die Korrektheit der Klassifizierung zu gewährleisten. Ist ein Hotel ausgezeichnet worden kann repräsentativ das Schild mit dem Qualitätssiegel ausgehängt werden. Dieses führt intern zu mehr Identifikation mit dem Unternehmen und hilft Gäste und Lieferanten extern das Unternehmen einzustufen. Jeder Hotelier kann von einem Widerrufsrecht Gebrauch machen, sollte er der Meinung sein, dass sein Hotel falsch eingestuft wurde. Daraus resultiert dann eine erneute Überprüfung.<sup>105</sup>

### **3.2 Internationale Klassifizierung**

International gesehen verfügen 60 Staaten in der Hotellerie über ein Klassifizierungssystem. Diese sind untereinander allerdings nicht vergleichbar. Aus diesem Grund wurde der Ausdruck "Landesstandard" eingeführt. In Frankreich wird die Klassifizierung zum Beispiel vom Staat selbst vorgenommen und nicht von einer Organisation wie der DEHOGA.<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.39

<sup>104</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.124

<sup>105</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.42

<sup>106</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- Georg Ploner am 15.03.2012

---

2009 wurde von der HOTREC, die "Hotelstars Union" gegründet. Diese einheitliche Klassifizierung von Deutschland, Österreich, Schweden, Litauen, Lettland, Estland und Tschechien ermöglicht verstärkt die Transparenz über die Qualitätsstandards in Europa. Ziel ist es Europa mit einheitlichen Kriterien in der Hotellerie auszustatten. Es handelt sich um insgesamt 21 Kriterien die einheitlich umgesetzt werden sollen.<sup>107</sup>

Diese Internationalität birgt zahlreiche Herausforderungen mit sich. Viele Hoteliers und Branchenexperten sprechen sich gegen einen internationalen Standard der Hotelklassifizierung aus. Kritiker bezweifeln, dass eine Internationalität der Standards weder die Brancheninteressen noch die Kundeninteressen erfüllen können. Die weltweite Klassifizierung gilt in Fachkreisen als "Mission Impossible". Selbst Europaweit ist es mit circa 30 Mitgliedsstaaten nahezu unmöglich die Normen und Kriterien einheitlich zu bündeln. Gesetzliche Normen und Vorgaben müssen im internationalen Fokus zusätzlich zu den vorgegebenen Normen berücksichtigt und vereinheitlicht werden. Aus der Sicht der Gäste ist die inhaltliche Differenz ausschlaggebend. Gäste, die ein Hotel in Island buchen, legen auf Kriterien Wert, die ein Hotelgast in Barcelona als überflüssig oder unwichtig empfindet und andersherum. Eine Zusammenführung der Kriterien würde somit das Ziel der Gästeorientierung verfehlen.<sup>108</sup> Daraus resultierend hat die HOTREC die internationale Klassifizierung auf die Harmonisierung der Systeme ausgelegt und nicht auf die Synchronisierung der Kritikpunkte.<sup>109</sup>

Schon in Deutschland ist es aufgrund der regionalen Bedingungen schwer einen einheitlichen Standard in der Hotelbranche zu formulieren. Ein breites Spektrum von zusätzlichen Kriterien, die zu denen der jeweiligen Länder dazukommen kann, kann durchaus konfus wirken und bei den Gästen für Verwirrung sorgen.<sup>110</sup>

Ein internationales Klassifizierungssystem könnte aufgrund der landesspezifischen Unterschiede nicht in ein 5 Sterne Ranking eingestuft werden. Den gesamten Bestand, trotz der großen Bandbreite, sinnvoll zu erfassen ist nahezu unmöglich. Durch zahlreiche neue Kriterien, die International hinzugefügt werden, besteht das Risiko, dass viele Normen die in manchen Ländern wichtig sind, an Bedeutung verlieren.<sup>111</sup> International ist die Kategorisierung anders zu werten. So ist zum Beispiel ein Hotel in Österreich auf 4 Sterne Niveau nicht mit den Qualitätsansprüchen eines 4 Sterne Hauses in Ägypten zu vergleichen.

---

<sup>107</sup> <http://www.dehoga-bundesverband.de/klassifizierung/> - zuletzt besucht 21.04.2012

<sup>108</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.136

<sup>109</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.136 ff.

<sup>110</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- Georg Ploner am 15.03.2012

<sup>111</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

---

In Folge dessen besteht das Risiko, dass die große Bandbreite an Hotels nicht aufgefangen werden kann, beziehungsweise, dass viele Hotels auf unterschiedlichen Standards mit der gleichen Menge an Sternen ausgezeichnet werden. Zum anderen werden vielen Hotels Sterne entzogen, die im Landesstandard wesentlich besser abschneiden als im internationalen Vergleich.<sup>112</sup>

### **3.3 Vorteile und Nachteile der Sterneklassifizierung**

Den Gästen wird eine einheitliche Beschreibung der Hotelleistung geboten die, die Markttransparenz erhöht.<sup>113</sup> Durch eine Klassifizierung des Hotels wird den Gästen ersichtlich dargestellt, welche Leistungen sie erwarten können. Der Verbraucherschutz wird durch die Sterneklassifizierung enorm gesteigert.<sup>114</sup> Kunden wünschen sich die Klassifizierung eines Hotels um eine Orientierung zu bekommen und um zu erfahren auf was sie sich einlassen. Der Preis ist kein Qualitätshinweis, da er von vielen Faktoren abhängt, nicht nur von der Qualität und dem Serviceaufwand des Unternehmens. Die Gäste suchen nach einem Anhaltspunkt um einschätzen zu können mit welchen Qualitätseigenschaften sie während ihrem Aufenthalt rechnen können.

Des Weiteren verlangen Reiseveranstalter oft eine Klassifizierung um die Hotels mit bestimmten Merkmalen im Katalog versehen zu können. Einige Reiseveranstalter kreieren auch selbstständig Klassifizierungssysteme um den Gästen die Auswahl zu erleichtern.<sup>115</sup>

Die externe Zertifizierung durch einen Dachverband gibt dem Kunden zusätzlich das Vertrauen alle Angaben wahrheitsgemäß erwarten zu können. Mitarbeiter werden durch die Klassifizierung angespornt mehr Leistung zu erbringen mit dem Ziel, den vorgelegten Standard zu halten. Dies ist nicht nur positiv für das Unternehmen, sondern auch für die Gäste, da Mitarbeiter ihnen mit mehr Engagement begegnen.<sup>116</sup> Die festgelegten Normen der Klassifizierung fordern oft Investitionen um die angestrebte Sternekategorie zu erreichen. Investitionen wirken sich positiv auf den Komfort der Gäste und das Image des Hauses aus.<sup>117</sup>

---

<sup>112</sup> vgl. IHA, Hotelmarkt Deutschland, 2008, S.138

<sup>113</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.127

<sup>114</sup> Persönliches Interview mit Herr Stefan Scholtis am 27.04.2012

<sup>115</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.44

<sup>116</sup> Persönliches Interview mit Herr Stefan Scholtis am 27.04.2012

<sup>117</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2007, S.128 ff.

---

Kritiker betonen immer wieder, dass die Formen und Voraussetzungen der jetzigen Klassifizierung veraltet sind. Dienstleistungsqualität und andere immaterielle Leistungen werden nicht gesondert in den Kriterien berücksichtigt. Den Wandel der Klassifizierung auf Basis der Qualität der Mitarbeiter und der Führung eines Hotels aufzubauen ist bereits eingeläutet, hat jedoch noch keine wirkliche Umsetzung erfahren.<sup>118</sup> Die Servicequalität wird nur durch das vom Management und der Unternehmensphilosophie kreierte Qualitätsmanagement konstant gehalten, nicht aber durch die Kriterien der DEHOGA.<sup>119</sup>

Die heterogene Hotelleistung wird in nur 5 Kategorien eingeteilt. Dies ist bei der breiten Masse an Hotels nicht nur unübersichtlich sondern auch unaussagekräftig.<sup>120</sup> Eine Hotelleistung ist eine auf Emotionen basierende, subjektive Einstufung der Gäste. Jeder Gast nimmt eine angebotene Leistung unterschiedlich wahr und beurteilt die Leistung nach eigenem Ermessen. Die tatsächliche Leistung der Qualität die ein Unternehmen aufbringt ist durch Zahlen kaum anschaulich darstellbar. Das Produkt "Hotel" ist nicht lagerbar und vordergründig von menschlicher Leistung abhängig.<sup>121</sup>

Die Präferenz von Kettenhotels entfällt bei der Klassifizierung, da diese sich mit gleichklassigen, kleineren Individualhotels auf die gleiche Angebotsstufe stellen müssen.<sup>122</sup>

Die Kosten spielen auch bei der Hotelklassifizierung eine immense Rolle. Immer mehr Hoteliers stellen sich die Frage, in welchem Verhältnis der Aufwand über die Kontrolle und die Auflagen zum generierten Mehrwert für das Hotel stehen. Die Ausgaben für die Zertifizierung müssen durch zusätzlich gewonnene Gäste wieder eingenommen werden. Die Investitionen des Unternehmens für die Klassifizierung müssen durch einen Preisanstieg, der sich auf die Gäste auswirkt, erst wieder erwirtschaftet werden. Auch der steuerliche Aspekt ist nicht zu vernachlässigen. Viele Hoteliers befürchten, dass die unterschiedlichen Einstufungen der Qualitätsstufe auch eine differenzierte steuerliche Behandlung nach sich zieht.<sup>123</sup>

---

<sup>118</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- Georg Ploner am 15.03.2012

<sup>119</sup> vgl. Sörström Grundlagen Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.43

<sup>120</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>121</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.80

<sup>122</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.127

<sup>123</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.43

---

Kleine Hotelbetriebe haben einen hohen Investitionsdruck um die Vorgaben einer erfolgreichen Klassifizierung zu erfüllen. Die Klassifizierung spielt in der schwierigen Wettbewerbssituation eine große Rolle. Dem Konkurrenzdruck muss standgehalten werden um neue Gäste zu gewinnen und Stammgäste zu halten. Für kleinere Betriebe ist der bürokratische Aufwand den die Klassifizierung mit sich bringt oft unmöglich zu leisten. Durch eine höhere Klassifizierung muss gegebenenfalls zusätzliches Personal eingestellt werden um die Vorgaben und Standards dauerhaft zu erfüllen. Auch dabei spielt der finanzielle Aufwand eine große Rolle.<sup>124</sup>

Nicht klassifizierte Hotels haben oft Probleme qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen. Hat ein potentieller Bewerber die Chance bei einem namhaften, höher klassifizierten Hotel eine Anstellung zu erhalten, wird sich dieser nur in seltenen Fällen für das von der DEHOGA niedriger klassifizierte Hotel entscheiden.<sup>125</sup>

Ein großer nicht zu vernachlässigender Kritikpunkt der gegen eine Klassifizierung spricht ist der *Pharmakodex*. Der *Pharmakodex* bewegt in den letzten Jahren viele hochklassige Luxushotels dazu auf eine Sterneklassifizierung zu verzichten. Die Pharmaindustrie bringt Hotels, die einen Kongress für diese Unternehmen veranstalten, jährlich sehr viel Geld ein. Der *Pharmakodex* besagt, dass die Unterbringung und Bewirtung einen vertretbaren Kostenrahmen der von dem Unternehmen vorgegeben wird, nicht überschreiten darf. In der Praxis bedeutet dies, es dürfen nur bestimmte Tagungshotels von den Veranstaltern gebucht werden. Vorgabe ist, dass diese Hotels maximal mit 4 Sternen klassifiziert sind. Zum anderen darf ein bestimmter, vorgeschriebener Preisrahmen nicht überschritten werden.

Damit ein Pharmakongress oder eine Veranstaltung der Pharmaindustrie in einem bestimmten Hotel abhalten werden kann, sollte das Hotel unter keinen Umständen in den Medien als "luxuriöse Promi Unterkunft" bekannt sein. Die Anzahl der Sterne ist allerdings nicht der alleinige ausschlaggebende Grund, dass gegen einen Event in einem Luxus Hotel entschieden wird. Steht in einem hochklassigen Hotel der Tagungsbereich im Vordergrund und bietet es viele Leistungen aus einer Hand zu einem fairen Preis, kann auch ein 5 Sterne Hotel als Tagungsort der Pharmaindustrie, in seltenen Fällen, in Betracht gezogen werden.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.127

<sup>125</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.127 ff.

<sup>126</sup> vgl. <http://www.ahgz.de/maerkte-und-unternehmen/pharmakodex-fordert-immer-ohne-fun,506187446.html>  
– zuletzt besucht am 27.04.2012

---

## 4 Gegenüberstellung von Qualitätsmanagementsysteme und der Sterneklassifizierung

### 4.1 Besondere Merkmale

Qualitätsmanagementsysteme bauen auf der Unternehmensphilosophie des Hotels auf. Das Management bestimmt die Qualitätsvorgaben und Normen die den Arbeitsablauf formen. Ein für alle Unternehmen passendes Qualitätsmanagement existiert nicht.

Total Quality Management differenziert sich von DIN EN ISO durch die Einbringung von Humankapital. Der Mitarbeiter verkörpert die zentrale Rolle dieses Qualitätsmanagements. Total Quality Management beeinflusst die Unternehmensphilosophie und bildet das Fundament um Abläufe und Vorgaben abteilungsübergreifend zu formulieren. DIN EN ISO normt die Abläufe im Unternehmen um die Qualitätssteigerung zu vereinheitlichen. Die Normung versucht Arbeitsabläufe so zu konstruieren, dass keine Beschwerden entstehen können. Die unterschiedlichen Qualitätsmanagementsysteme haben trotz differenziertem Aufbau und Umsetzung alle ein gemeinsames Hauptziel: die Erfüllung aller Kundenbedürfnisse und somit die Zufriedenheit der Gäste.

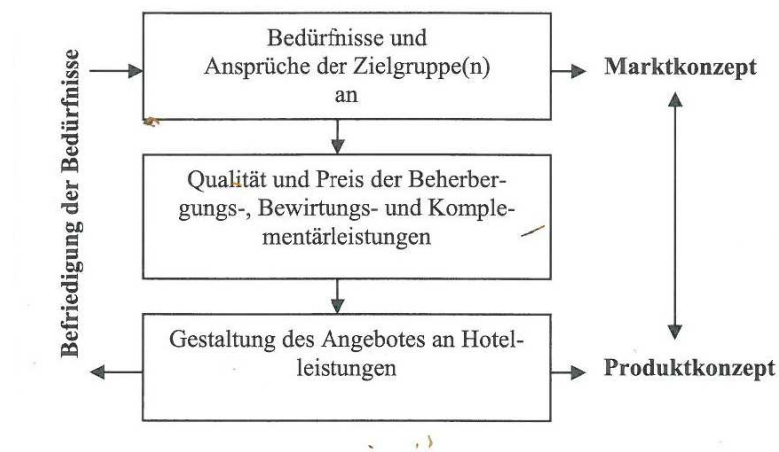


Abb. 10: Die Zusammenhänge im Produkt- Markt- Konzept<sup>127</sup>

<sup>127</sup> Henschel, Hotelmanagement, Seite 173, Abbildung 99



Sowohl die DIN EN ISO Normen als auch das Total Quality Management sind darauf ausgelegt Fehlkosten zu regulieren, Abläufe effektiver zu gestalten, Kunden zu befriedigen und zu binden als auch einen Wettbewerbsvorteil im Markt zu erzielen. Daraus resultiert, dass das angestrebte Wirtschaftsziel erreicht wird.

Auszeichnungen und Sterneklassifizierungen haben ähnliche Ziele. Neue Mitarbeiter sollen durch Auszeichnungen leichter gewonnen werden und sich einfacher und schneller mit dem neuen Arbeitgeber identifizieren können. Die Kunden erhalten eine Orientierung, über die sie die Leistung des Hotels im Voraus einstufen können. Im Wettbewerb soll eine deutliche Position eingenommen werden die vor den Gästen durch die Zertifizierung verdeutlicht wird.

## **4.2 Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsnachteile**

Die Popularität der Sternevergabe nach DEHOGA ist unumstritten. Sowohl in der Branche, bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartnern, als auch bei den Gästen ist die Sterneklassifizierung das wichtigste Aushängeschild eines Hotels.<sup>128</sup> Der einheitliche Kriterienkatalog bietet Transparenz. Gäste entscheiden oft nach Sternen in welchem Hotel sie sich einbuchen. Durch Zeitknappheit oder zu geringes Interesse wird vor der Buchung oft nur auf die Hotelsterne geachtet. Der Gast weiß durch die Kategorisierung welcher Standard ihn erwartet. Im Gegensatz zu einer DIN EN ISO Normung weiß der Gast das Produkt der DEHOGA zu greifen und laienhaft zu verwenden. DIN EN ISO Zertifizierungen sind nur denen bekannt, die sich in irgendeiner Weise mit dieser Normung beschäftigen. "Normale" Hotelgäste achten nicht auf diese Zertifizierungen. Auch in Katalogen wird nur die Sterneklassifizierung angegeben und dient als Mindestkriterium um bei Reiseveranstaltern in Prospekte aufgenommen zu werden. Online Buchungsmaschinen haben zudem einen Filter zur Kategorisierung eingebaut um die Ansprüche der Gäste schneller bewerten und einteilen zu können. Es ist dabei gleichbedeutend, ob es sich um Business Hotels oder reine Ferienhotellerie handelt. Sterne sind die Aushängeschilder und das Hauptmarketingtool, aber auch die Basis auf der sich ein Hotel positioniert. Anders ist es bei Managementsystemen. Diese werden dem Gast nicht zur Schau gestellt. Sie sind die Seele eines Hotels, aber kein direkter Marketingfaktor durch den Gäste direkt gewonnen werden können.

Der Wettbewerb unter den klassifizierten Häusern wird mit fast unausweichlicher Sicherheit von den höher klassifizierten Hotels gewonnen. Hat ein Gast bei gleichem Preis die Wahl zwischen einem 4 oder 5 Sterne Hotel, wählt der Gast das 5 Sterne

---

<sup>128</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

---

Haus.<sup>129</sup> Budget-Hotels und Design-Hotels differenzieren sich deutlich von der DEHOGA Klassifizierung, da sie nicht in die Normung passen und sie damit durch das vorgegebene Raster fallen. Sie haben eine eigene Klassifizierung gebildet, die den Gästen ebenfalls einen Einblick in die Leistungen und die Philosophie gewährt.

Diese ist zwar nicht offiziell anerkannt, bietet dem Gast dennoch eine gewisse Sicherheit über die Qualität des Hauses.<sup>130</sup>

Die Anzahl der sich klassifizierenden Hotels nimmt zwar von Jahr zu Jahr zu aber den Stimmen der Kritiker wird auch vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Durch die 5 Stufen der Klassifizierung ist in der Regel nicht genug Platz für kreative Ideen und deren Umsetzung abseits der Norm. Strenge Richtlinien haben zahlreiche Vorteile aber auch einige negative Aspekte. Jeder Hotelier muss für sich entscheiden, welche Argumente in seinem persönlichen Fall überwiegen und ob eine Klassifizierung für sein Unternehmen sinnvoll ist.

### 4.3 Kundenorientierung

Nur ein zufriedener Gast, der sich wohl fühlt und vom Hotel eine Zusatzleistung erhält, wird sich für die erneute Buchung entscheiden, beziehungsweise das Hotel weiterempfehlen. Ohne Kundenorientierung kann kein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein. Sowohl DIN EN ISO Normen, Qualitätsmanagementsysteme als auch die DEHOGA Klassifizierung richten ihr Angebot auf den Kunden aus. DIN EN ISO und die Sterneklassifizierung orientieren sich mehr an den *Hardfacts* beziehungsweise an den Abläufen oder der Ausstattung des jeweiligen Hotels. Total Quality Management hingegen erstellt ein System, indem durch Abläufe und Serviceorientierung Kundenwünsche erfüllt werden, ohne, dass sie diese vorher geäußert haben müssen. Die DEHOGA geht auf Qualität ein, beurteilt diese aber vordergründig an den Öffnungszeiten oder der Einrichtungs- beziehungsweise der Angebotsvielfalt.

Jedes klassifizierte Hotel kann nach DIN EN ISO Normen agieren und zusätzlich durch ein Total Quality Management ausgerichtet sein. Die jeweiligen Qualitätsmanagementsysteme schließen sich nicht gegenseitig aus. Es ist allerdings eine Kosten-, Zeit- und Sinnfrage, in wie weit sich die Systeme in Kombination umsetzen lassen.

---

<sup>129</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- Georg Ploner am 15.03.2012

<sup>130</sup> <http://www.ahgz.de/archiv/nicht-alle-hotels-passen-ins-raster,200012167022.html> - zuletzt besucht 05.06.2012

---

## 4.4 Kosten

Es ist nicht genau definierbar, welche Kosten für die Einführung egal welches Qualitätsmanagements aufzubringen sind. Allgemein gültige Zahlen können nicht genannt werden. Es gilt zwischen internen Kosten zum Beispiel Arbeitszeit und externen Kosten wie Beratungs- und Zertifizierungskosten zu unterscheiden. Für ein Unternehmen mit circa 50 Mitarbeitern ohne Vorerfahrung im Bereich des Qualitätsmanagements kann mit einem Aufwand für die externe Beratung und die Zertifizierung ab circa 12.000,- Euro gerechnet werden. Die Berechnung beruht auf 20 Tagen externer Beratung mit einem Tagessatz ab 600,- Euro. Zudem kommen circa 3.000,- Euro Zertifizierungskosten hinzu.<sup>131</sup> Der interne Aufwand beziffert sich etwa in gleicher Höhe. Diese Zahlen dürfen nur als grobe Anhaltswerte verstanden werden, Abweichungen nach oben und unten sind möglich. Es ist auf jeden Fall sinnvoll, sowohl bei den Beratern als auch bei den Zertifizierern unterschiedliche Angebote einzuholen und Preisvergleiche durchzuführen, da hier teilweise erhebliche Unterschiede bestehen.<sup>132</sup> Eine Alternative dazu ist es einen Qualitätsmanager einzustellen, der die Gestaltung und Vorgehensweisen für eine Zertifizierung und deren Prüfung übernimmt. Hier muss mit höheren Rekrutierungskosten, Lohnkosten sowie zusätzlichem Zeitaufwand gerechnet werden.

Für die Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems fallen interne und externe Kosten an. Die internen Kosten entstehen in erster Linie durch den Zeitaufwand. Für die Einführung, die Dokumentation und die Durchführung werden interne *Audits* benötigt, für die zusätzliche Arbeitszeit eingeplant werden muss. Externe Kosten entstehen durch *Überwachungsaudits*, durch die in der Regel einmal jährlich das Unternehmen überprüft und eine Ist-Analyse über die Qualitätsstandards-, Abläufe und deren Umsetzung innerhalb des Hauses vorgenommen wird. Hierfür müssen circa 1.000,- Euro berechnet werden. Alle drei Jahre findet eine vorgeschriebene Wiederholung der Prüfung durch anerkannte Zertifizierer statt. Diese Kosten beginnen bei circa 1.500,- Euro.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup><http://www.ihk-schleswig-holstein.de/linkableblob/733396/.10./data/Qualitätsmanagementsfaq-data.pdf;jsessionid=5819C6BCBCF63B71F090C2DCFEC866E7.repl2> - zuletzt besucht am 11.05.2012

<sup>132</sup><http://www.ihk-schleswig-holstein.de/linkableblob/733396/.10./data/Qualitätsmanagementsfaq-data.pdf;jsessionid=5819C6BCBCF63B71F090C2DCFEC866E7.repl2> - zuletzt besucht am 11.05.2012

<sup>133</sup><http://www.ihk-schleswig-holstein.de/linkableblob/733396/.10./data/qmsfaq-data.pdf;jsessionid=1F488AB4248F84775220BD8C68385482.repl2> – zuletzt besucht am 05.06.2012

---

Bei der DIN EN ISO Normung kann als grober Richtwert für die Zertifizierung eines Unternehmens pro Standort und circa 100 Mitarbeitern ein Kostenaufwand in Höhe von ungefähr 10.000,- Euro veranschlagt werden.<sup>134</sup>

Übersicht der Kosten einer DIN EN ISO 9000ff. Zertifizierung:

<b>Mitarbeiter</b>	<b>Berater</b>	<b>Zertifizierer</b>	<b>Interne Kosten</b>
1	2.500 Euro	2.000 Euro	4.500 Euro
10	5.000 Euro	3.000 Euro	10.000 Euro
50	7.000 Euro	4.500 Euro	15.000 Euro
100	10.000 Euro	7.000 Euro	20.000 Euro

Abb. 11: Durchschnittlichen Kosten über die Einführung einer DIN EN ISO 9000 Zertifizierung<sup>135</sup>

<sup>134</sup> [http://www.aew-bnds.de/cms/images/stories/Qualitaetsmanagement/einfuehrung\\_iso\\_9001.pdf](http://www.aew-bnds.de/cms/images/stories/Qualitaetsmanagement/einfuehrung_iso_9001.pdf)  
- zuletzt besucht am 27.04.2012

<sup>135</sup> [http://www.aew-bnds.de/cms/images/stories/Qualitaetsmanagement/einfuehrung\\_iso\\_9001.pdf](http://www.aew-bnds.de/cms/images/stories/Qualitaetsmanagement/einfuehrung_iso_9001.pdf)  
- zuletzt besucht am 27.04.2012

## Kosten der Hotelklassifizierung in Schleswig Holstein:

	<b>Erstklassifizierung</b>	<b>Wiederholungs-Klassifizierung</b>
<b>Für Mitgliedsbetriebe</b>	<b>130,-</b> Euro zzgl. einer Umlage von 3,- Euro pro Zimmer (max. Umlage beträgt 390,- Euro)	<b>80,-</b> Euro zzgl. einer Umlage von 3,- Euro pro Zimmer (max. Umlage beträgt 390,-Euro)
<b>Für Nichtmitglieder</b>	<b>285,-</b> Euro zzgl. einer Umlage von 5,- Euro pro Zimmer (max. Umlage beträgt 650,- Euro)	<b>175,-</b> Euro zzgl. einer Umlage von 5,- Euro pro Zimmer (max. Umlage beträgt 650,- Euro)

Abb. 12: Übersicht der Kosten einer Hotelklassifizierung in Schleswig Holstein<sup>136</sup>

Wie in der Tabelle aufgezeigt, wird eine Pauschale pro Zimmer berechnet. Ein Hotel mit weniger Zimmern hat somit weniger Kosten bei einer Klassifizierung zu tragen als eines mit einer höheren Anzahl an Zimmern.

<sup>136</sup> <http://www.dehoga-sh.de/g-klassifizierung/preisliste> - zuletzt besucht am 14.05.2012

## **IX. Trends in der Hotelbranche und ihre Relevanz**

### **1 Was macht einen Trend aus**

Die Ausrichtung auf die Erfüllung der Bedürfnisse und Wünsche der Gäste ist die Kernessenz der Hotellerie. Ein Hotel kann nur Erfolgszahlen verbuchen wenn die Gäste die Leistung erhalten die sie sich wünschen. Die Wünsche und Bedürfnisse der Gäste wechseln ständig. Für den Hotelier ist von enormer Wichtigkeit die wechselnden Bedürfnisse zu erkennen und schnell auf diese zu reagieren. Der Gast erhält dadurch die zeitgemäße Leistung und ein Wettbewerbsvorteil kann dadurch erarbeitet werden.

Der Wettbewerb der in der Hotellerie herrscht fordert jeden Betrieb auf, einmalige Leistungsangebote zu offerieren, damit der Gast sich für das eigene Haus entscheidet. Neben Lage, Ausrichtung und Angebot spielen die aktuellen Trends der Reisebranche mit in die Auswahl ein. Hierbei können zum Beispiel der Trend zur biologischen Verarbeitung von Produkten als Langzeittrend betitelt und eine Reise in ein Land, in dem zum Beispiel die Fußball Europameisterschaft der A-Nationalmannschaft ausgetragen wird, als "Sensationstourismus" und somit als kurzfristige Trends angesehen werden können.

Trends entwickeln sich nicht von heute auf morgen, können also sowohl von sehr kurzer aber auch sehr langer Dauer sein. Für einen Hotelbetrieb ist es essenziell Trends zu erkennen und abzuwägen, ob sich diese im eigenen Betrieb umsetzen lassen. Aus Trends können Spezialisierungen erfolgen die ein Hotelier im Betrieb verankert und sich somit zu einhundert Prozent auf den Trend ausrichtet. Jeder Trend muss genau analysiert werden, da jede Spezialisierung ein Risiko birgt.<sup>137</sup> Wird ein Trend verfolgt und in diesen investiert, geht eine Abhängigkeit von dem Trend aus. Die daraus folgende Herausforderung besteht darin, einen Trend zu erkennen der auch nach den Investitionen langfristig ein hohes Maß an Aktualität besitzt, um die Investitionskosten wieder einnehmen zu können.

---

<sup>137</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

---

## 1.1 Trends der letzten Jahre

Der Trend in der Reiseindustrie orientiert sich immer mehr zu einem Urlaub mit verkürzter Aufenthaltsdauer. Es werden vermehrt Urlaube gebucht bei denen die Aufenthaltsdauer ungefähr eine Woche beträgt. In den 1990`er Jahren wurde ein bis zwei Mal im Jahr ein Urlaub für zwei bis drei Wochen gebucht. Heute fährt man circa fünf Mal im Jahr in einen Kurzurlaub. Auch Wochenendreisen erfreuen sich einer verstärkten Nachfrage.<sup>138</sup>

Der Preis bei Übernachtungen und Reisen ist von größter Wichtigkeit. Um ein Hotel erfolgreich auf dem deutschen Markt zu etablieren, braucht es eine klare Positionierung des Unternehmens. Nur durch eine exakt formulierte *Unique Selling Proposition* können Gäste auf das Produkt aufmerksam werden, und verstehen aus welchen Gründen man dieses Hotel wählen sollte und nicht ein Anderes. Ist die *Unique Selling Proposition* nicht klar ersichtlich urteilen die meisten Gäste ausschließlich nach dem Preis, nicht nach der angebotenen Leistung und dem Mehrwert den das Hotel bietet. Sowohl ein Wahrzeichen der Destination, die Destination an sich, als auch ein besonderes Erlebnis oder eine einmalige Leistung können die *Unique Selling Proposition* darstellen.<sup>139</sup>

Das Buchungsverhalten der Gäste hat sich im Laufe der Zeit enorm verändert. Immer mehr Gäste buchen ihren Aufenthalt kurzfristig oder Last Minute. Frühbucherangebote oder vorausschauende Buchungen werden immer weniger in Anspruch genommen. Spontane Buchungen werden von der Schnelllebigkeit der Menschen geprägt und dadurch in den nächsten Jahren weiterhin steigen.<sup>140</sup>

Durch den demographischen Wandel der letzten Jahrzehnte und die Weltoffenheit der Bevölkerung sind die Erwartungen der Gäste höher als noch vor einigen Jahren. Viele Reisende sind nicht bereit für die gleiche Leistung in Deutschland einen höheren Preis zu zahlen als in einem günstigeren Nachbarland. Der Altersdurchschnitt der Menschen steigt kontinuierlich an. Hotelangebote und -Leistungen müssen an diese Klientel angepasst werden um im Wettbewerb erfolgreich bleiben zu können.<sup>141</sup>

Die Ausrichtung der Hotels ist ebenfalls Trends unterworfen. Obwohl der Unterschied zwischen Low-Budget-Hotels und Luxushotels kaum größer sein kann, erfreuen sich beide steigender Nachfrage.

---

<sup>138</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.82 ff.

<sup>139</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.68

<sup>140</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- Georg Ploner am 15.03.2012

<sup>141</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.72

---

In der Luxushotellerie wird vermehrt auf schlichten Luxus Wert gelegt. Vor allem die Größe der Zimmer und das 24 Stunden Serviceangebot mit der Erfüllung jeglicher Wünsche gelten als Luxus. Low-Budget-Hotels bieten guten, soliden Service zu fairen Preisen. Die Philosophie dieser Hotels ist es eine Herberge in zentraler Lage anzubieten, die die Befriedigung der Bedürfnisse auf einem Basisniveau erfüllt. Dem Gast wird alles geboten was während eines Hotelaufenthaltes benötigt wird. Zusätzliche Angebote, besondere Gästebetreuung oder Wellnessangebote sucht der Gast hier vergebens.<sup>142</sup> Mittelklassehotels, die weder zu Low Budget Ketten, noch zu namhaften Kettenhotellerie gehören, stehen vor immer größeren Herausforderungen ihr Hotel gewinnbringend zu vermarkten und zu verkaufen. Auch hier können nur durch individuelle Angebote und Leistungen Gäste angezogen werden.<sup>143</sup>

### 1.1.1 Trend Wellness

Seit Mitte der 1980`er Jahre hält der Trend *Wellness* konsequent an. Der Trend wurde durch eine Strukturveränderung in der Gesundheitsreform ausgelöst. In Deutschland gibt es zurzeit rund 500 Hotels die sich auf das Thema *Wellness* spezialisiert haben.<sup>144</sup>

Um sich "Wellnesshotel" nennen zu dürfen müssen Auflagen erfüllt werden die dem Anspruch *Wellness* gerecht werden. Zu diesen Auflagen gehören eine naturnahe Lage, ein umweltbewusster Betrieb zum Beispiel durch die Mülltrennung oder die Abwasserentsorgung, eine Wellness-Vital-Küche, emissionsfreie Bereiche, rauchfreie Bereiche sowie die Beratung und Betreuung während des Aufenthaltes über den gesamten Umweltaufbau des Hotels. Auch die Angebotsgestaltung durch Yoga, Pilates oder andere Sportangebote muss gewährleistet sein. Ein SPA- und Wellnessbereich muss außerdem vorhanden sein.<sup>145</sup>

Die neuste Form von *Wellness* – *Medical Wellness* – findet immer mehr Anhänger. Seit Mitte der 2000`er wird die Wellnessabteilung in Hotels durch fachärztliche Betreuung unterstützt. *Medical Wellness* soll eine Alternative zur Kur bieten und ist speziell auf zahlungsfähige Gäste ausgelegt, da die medizinischen Wellnessbehandlungen privat bezahlt werden müssen. Auch der Schönheitstrend wird durch *Medical Wellness* unterstützt.

---

<sup>142</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.56

<sup>143</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>144</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.68

<sup>145</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.69

---



Neben fachärztlicher Betreuung werden vermehrt Schönheitseingriffe während des Aufenthalts durchgeführt. Um *Medical Wellness* einführen zu können müssen dieselben Auflagen wie bei einem Wellnesshotel erfüllt werden. Zusätzlich muss das Hotel Mitglied im Deutschen-Wellness-Verband sein. Um Mitglied werden zu können wird ein zwei bis drei tägliches Prüfungsverfahren durchgeführt. Dieses kostet rund 2.250,- Euro und gilt für zwei Jahre. Pro Jahr kostet die Mitgliedschaft im Deutschen-Wellness-Verband 396,- Euro.<sup>146</sup>

### **1.1.2 Trend Umwelt**

Das Thema Umwelt rückt immer mehr in das Zentrum des Denkens. Umwelt wird vermehrt in der Politik diskutiert und ist ein ständiges Thema in den Nachrichten. Diese Aktualität wird in den Köpfen der potentiellen Gäste verankert. Sie achten stark auf den Umgang mit der Umwelt im privaten Bereich aber auch als Auswahlkriterium für ihren Urlaub beziehungsweise für ihre Unterkunft.

Primäres Ziel des Umweltmanagements ist der Schutz der Umwelt und ein bewusster Umgang mit dieser. Durch ein Umweltmanagement entstehen zwar Kosten, die sich allerdings durch eine langfristige richtige Anwendung bezahlt machen. Ressourcen, Emissionen und Energien können gewinnbringend eingespart werden und wirken sich positiv auf die Nachhaltigkeit und die Umwelt aus. Abfälle werden vermindert und Energieträger entlastet. Die Investitionen die ein Unternehmen tätigt, müssen an die wirtschaftlichen Möglichkeiten des Betriebes angepasst werden. Die Bonität wird verbessert und das Unternehmen steigert durch ein erfolgreiches Umweltmanagement seinen Wert.<sup>147</sup>

Das Umweltmanagement ist darauf ausgerichtet, die Beeinträchtigung der Flora und Fauna durch die Hotelgäste so gering wie möglich zu halten. Das Management berücksichtigt ökologische und soziale Aspekte in der Unternehmenspolitik und richtet das Verhalten des Hotelbetriebes darauf aus.<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> vgl. Sörström, Grundlagen des Hotelmanagements, 2007, S.69

<sup>147</sup> vgl. Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S.62 ff.

<sup>148</sup> vgl. Henschel, Hotelmanagement, 2008, S.421

---

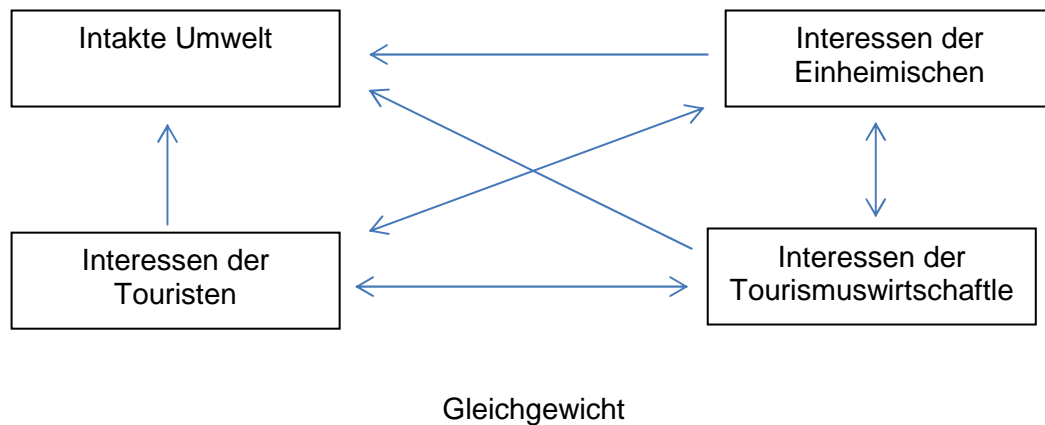


Abb. 13: Gleichgewicht der Umwelt: Die Herstellung des Gleichgewichtes unterschiedlicher Interessen<sup>149</sup>

In der Grafik wird das Gleichgewicht zwischen dem Lebensraum und dem Hotelbetrieb verdeutlicht. Nicht nur die biologische Umwelt spielt eine Rolle beim Umweltmanagement sondern auch die Interessen der Anwohner, die berücksichtigt werden müssen.

Der Marketingeffekt den ein umweltbewusstes Unternehmen generieren kann ist von großem Nutzen. Das Image wird durch das Prädikat "Umweltfreundlich" aufgewertet und hat einen positiven Einfluss auf die Gäste. Die Mitarbeiter werden intensiv in das Umweltmanagement einbezogen, da Arbeitsabläufe angepasst und Schulungen für umweltschonende Maßnahmen durchgeführt werden.<sup>150</sup>

Es besteht die Möglichkeit *Umweltaudits* einzusetzen die ein Öko-Zertifikat "Green certification"<sup>151</sup> ausstellen. Diese Zertifizierung ist seit 1993 in Deutschland möglich. Um diese Zertifizierung zu erhalten wird die Umweltpolitik des Unternehmens genauestens geprüft. Dazu gehören die Auflagen die ein Unternehmen zur Umweltschonung vertritt, aber auch welche Ziele und Programme innerhalb des Hotels zur Umweltförderung verfolgt und durchgeführt werden. Die Auswirkungen der Maßnahmen auf die Umwelt werden gemessen und dokumentiert. Mitarbeiter werden von dem Unternehmen geschult und für das Programm sensibilisiert.

<sup>149</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2008, S. 421, Abbildung 205

<sup>150</sup> Thienel, Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, 1997, S. 60 ff.

<sup>151</sup> Genauere Informationen zu dem Ursprung der Zertifizierung finden Sie unter:  
<http://www.sba.gov/content/green-certification-and-ecolabeling>

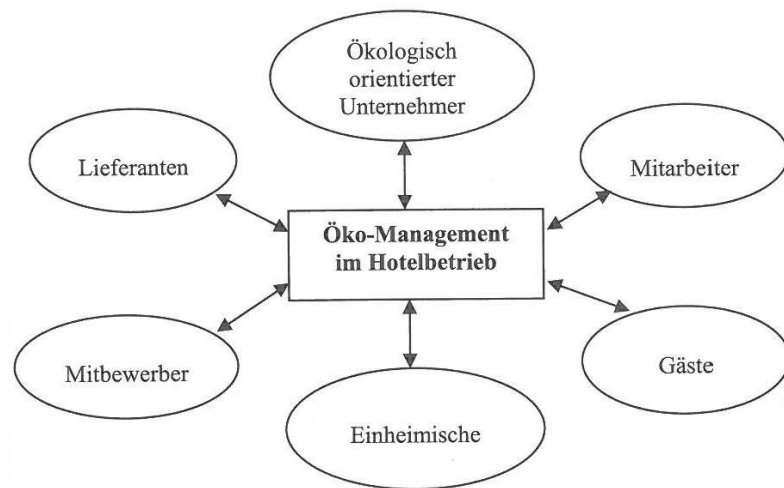


Abb. 14: Integriertes Öko- Management<sup>152</sup>

### 1.1.3 Trend Landlust und Entschleunigung

Seit ein paar Jahren geht der Trend eindeutig dazu, ein "Teilzeit-Landei" zu werden. Konsummüde Metropolenbewohner zieht es in die Dörfer. Das Land dient für sie als Projektionsfläche des "Echten" und "Ursprünglichen", des "Wahren" und "Guten". Noch nie war die Sehnsucht der Großstädter nach der ländlichen Umgebung so groß wie in diesen Zeiten. Das Land ist der letzte Hort der Authentizität geworden.<sup>153</sup>

Die Entschleunigung ist das Gebot der Stunde. Am Beispiel der Firma *Montblanc* sieht man den neusten Trend schon als wichtigste Kundenansprache. Im New Yorker Flagship-Store wurde ein Entschleunigungsstudio eingebaut, indem die potentiellen Käufer lernen sollen, wie wichtig es ist, vom Großstadtstress auszuspannen. Die Weltkonferenz "Urban 21" in Berlin griff das Thema Entschleunigung als Besinnlichkeit inmitten einer Metropole auf.<sup>154</sup>

Schon in den 1980`er Jahren gründeten sich Slow-Food-Bewegungen, die sich sechs Stunden lang um eine schmorende Lammhaxe versammelten und diese gemeinsam in aller Ruhe zu verspeisen. Die Zeit für Privates ist das wichtigste Luxusgut geworden.<sup>155</sup>

<sup>152</sup> Henschel, Hotelmanagement, 2008, Seite 432, Abbildung 212

<sup>153</sup> <http://www.mdr.de/artour/landliebe-medien102.html> - zuletzt besucht am 14.05.2012

<sup>154</sup> <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,123584,00.html> - zuletzt besucht am 14.05.2012

<sup>155</sup> <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,123584,00.html> - zuletzt besucht am 14.05.2012

Die Burnout Rate steigt kontinuierlich an und nach und nach entdecken die Menschen die Langsamkeit wieder. Die wachsende Komplexität des Lebens motiviert die Menschen dazu, sich in ihr Privatleben zurückzuziehen und sich auf die "Family Values" zu konzentrieren. Die Zeit wird zum Konsumangebot die vermehrt zur "Quality Time" genutzt werden soll. Entschleunigung und Auftanken gelten hier als Heilmittel gegen Stress, Hektik und Unruhe.<sup>156</sup>

Hotels und Resorts die Ruhe, Wellness und Zeit anbieten liegen somit im Trend der Epoche und können vermehrte Buchungen verzeichnen. Das Projekt "Weissenhaus" orientiert sich an allen genannten Trends. Neben Wellness, Umwelt und Entschleunigung wird die Angebotsvielfalt von der Geschichte der Destination eingeholt und fließt unvermeidlich in den Aufenthalt mit ein.

---

<sup>156</sup> <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,123584,00.html> - zuletzt besucht am 14.05.2012

---

## X. Analyse Weissenhaus

### 1 Standpunkt

*„Weissenhaus – eine heile Welt für moderne Menschen.*

*Eine Insel am Meer. Besonders, echt, entspannt.*

*Erwartungsvoll. Anspruchsvoll. Wertvoll.*

*Zu erleben. Und unbedingt weiter zu geben.“*

Jan Henric Buettner

Gäste wählen ihren Urlaubsort nicht nur nach Standort und Preis sondern zusätzlich nach Angeboten und Leistungen. Gäste müssen begeistert und die Erwartungen vor der Anreise erfüllt, wenn nicht sogar übertroffen werden, um das Hotel auf dem Markt etablieren zu können. Das Erlebnis der Hotelleistung rückt immer mehr in das Zentrum der Reiseindustrie. Der Aufenthalt muss sich zu einer Besonderheit und Erlebnisvielfalt entwickeln. Der Service, die Menschlichkeit und die Leistung sind bei einem heutigen Hotelprodukt entscheidend. Individualität in den Unterkünften aber auch in den angebotenen Leistungen und der Erlebnisorientierung sind somit der Ausgangspunkt nachdem Gäste ihren Urlaub wählen. Ein Hotel muss sich von der Masse abheben um aufzufallen und Differenzierungsmöglichkeiten zu bieten.<sup>157</sup>

Berthold Brecht sagte einst: “ Man muss vom Alten lernen, um Neues zu machen“. Dieses Zitat spiegelt exakt die Vision wieder, die Jan Henric Buettner mit seinem Team auf “Weissenhaus“ erschaffen will. Die alten Gebäude und der Charme werden so weit möglich aufrechterhalten aber durch viele moderne Akzente in ein neues Licht gerückt.

“Weissenhaus“ wird in drei unterschiedliche Bereiche unterteilt. Die Unterkünfte rund um den “Dorfplatz“ werden im gehobenen Landhausstil eingerichtet und geben die Ursprünglichkeit des Resortgeländes wieder. Das Herrenhaus wird in edler, luxuriöser Atmosphäre gestaltet und befriedigt somit den klassischen 5 Sterne Superior Anspruch. Die “Beach-Cottages“ erhalten eine gänzlich andere Ausrichtung, denn sie werden in einem jeweils eignen Stil eingerichtet der sich an ihrem ehemaligen Nutzen orientiert. Die Einmaligkeit an Gastronomischen- und Logisangeboten verschafft eine vielseitige Individualität im eigenen Betrieb.

---

<sup>157</sup> vgl. Krampe & Trinkaus , Qualitäts- und Kundenmanagement, 2009, S.10

---

Von einem hochklassigem Verwöhnprogramm bis hin zu einer historischen Entdeckerreise. Der Gast kann auf "Weissenhaus" selbst entscheiden welche Rolle das Produkt für ihn einnimmt und welche Angebote er wahrnehmen möchte. Der Gast kann sich seinen Urlaub eigenständig gestalten, alle Angebote wahrnehmen oder sich zurückziehen. Die Urlaubsqualität kann von jedem Gast individuell gestaltet werden.

Jedes Gebäude wird in seiner Ursprünglichkeit bewahrt und gliedert sich nahtlos in den Hotelbetrieb ein. Als eigene Destination bietet sich die Gelegenheit die Einmaligkeit des Projektes nochmals hervorzuhaben. Oft ist bei der Wahl der Urlaubsdestination entscheidend welche Beschaffenheit das Hotel hat und in welches natürliche Umfeld es eingebettet ist. Die Freizeitgestaltung, das Kulturinteresse und das Ziel der Reise sind hauptsächlich auf die Lage zurückzuführen. Durch unmittelbare Strandlage und die umgebenen Wälder spricht "Weissenhaus" zahlreiche Gästegruppen an. Der auflebende Trend "Stadtflucht" beziehungsweise "Landlust" spielt in die Karten des Konzepts von "Weissenhaus". Immer mehr Menschen sehnen sich nach Landschaft und Wäldern, Ursprünglichkeit und Entschleunigung.

Die Gäste sollen sich mit dem Produkt identifizieren können. Es geht nicht darum, den neusten "Hot Spot" zu erschaffen, sondern eine Art mystische Gemütlichkeit zu erzeugen, die bei den Gästen eine Neugier auf das gesamte Produkt "Weissenhaus" entstehen lässt.

## **1.1 Besonderheiten**

Die Reetscheune wird nicht ausschließlich für Veranstaltungen und Tagungen genutzt werden. Im Zusammenspiel mit dem Amphitheater werden Theaterproduktionen und ein eigenes Kulturprogramm auf "Weissenhaus" veranstaltet. Von Konzerten angesagter Künstlern bis hin zu einer Inszenierung der "Blues Brothers" wird jeder Zielgruppe das passende Programm geboten.

Das Handwerk in seiner natürlichen Form trägt zur bereits öfters erwähnten Authentizität bei. "Weissenhaus" wird sowohl in der Herstellung als auch im Service als Manufaktur verstanden. Der Gärtner auf "Weissenhaus" ist bereits in der dritten Generation der Gärtner des Gutes. Neben den täglich anfallenden Arbeiten ist er zusätzlich der Imker. Der Gast kann bei der Herstellung des Honigs zuschauen und diesen anschließend im Hofladen käuflich erwerben. Gäste können auf "Weissenhaus" genau die Menschen sein, die sie eigentlich sein wollen.

---

Die Persönlichkeit und die Individualität des Gastes stehen im Vordergrund. Jeder Gast erhält ein eigenes paar handgemachte Hausschuhe, die individuell bestickt werden können. Die Hausschuhe werden auf Wunsch auf "Weissenhaus" aufbewahrt um dem wiederkehrenden Gast das Gefühl des "nach Hause kommen" zu vermitteln.

In den Kooperationen, die zu diesem Zeitpunkt bereits bestehen, ist ebenfalls eine Linie in der Liebe zum Handwerk zu erkennen. "Weissenhaus" arbeitet mit der *Ratsherren-Brauerei* aus Hamburg zusammen. Dieses Unternehmen produziert ein Bier fernab von Mainstream, Mode und Trends.<sup>158</sup> Die Braukunst steht im Mittelpunkt und Bier wird als Genuss verstanden. Auch die Kooperation mit der Kaffeerösterei *Elbgold* aus Hamburg symbolisiert die Liebe zur Ursprünglichkeit der Produkte. Das Rösten wird bei *Elbgold* als Leidenschaft wahrgenommen und wird mit Hingabe betrieben.<sup>159</sup>

"Weissenhaus" steht für Langlebigkeit, Zeitlosigkeit und Eigenständigkeit. Nachhaltigkeit wird auch im Kochhandwerk betrieben. Neben einem eigenen Gemüsegarten aus dem viele Waren bezogen werden, wird eine eigene Backstube auf "Weissenhaus" eröffnet, in der die altertümliche Backkunst wieder aufleben wird.

Die *Unique Selling Proposition* von "Weissenhaus" ist nicht die besondere Ausstattung oder das Angebot. Vordergründig ist das Einzigartige das "Story-Telling" der Destination "Weissenhaus". Die Geschichte des Gutes wird über die Gebäude, die Menschen und die Natur wiedergegeben. Das gesamte Projekt wird durch Aufgreifen der ursprünglichen Namen und Funktion der Gebäude greifbar und kann für die Gäste emotionalisiert werden. Diese Emotionalität ist unter den hochklassigen Hotels besonders. Etwas Unerwartetes, Einzigartiges kann aufgrund der gesamten Breite die die Destination bietet geschaffen werden. Die Expressivität die das Gelände bietet, muss in das Hotelangebot einfließen um ein Resort & SPA von einzigartigem Charakter mit neu erschaffener Infrastruktur zu kreieren.

Die Umsetzung der Marketingstrategie von "Weissenhaus" ist aufgrund des Baufortschrittes in mehrere Teile zu gliedern. Die vielen differenzierten Produkte werden alle zu einem voneinander getrennten Datum in Betrieb genommen. Bestes Beispiel ist die "Alte Liebe" das Strandbistro. Dieses wurde bereits im April 2012 eröffnet. Das Bistro wird als Surfer-Treffpunkt gesehen und steht nicht in direkter Verbindung zu dem Produkt "Weissenhaus". Dies wird auch in der Corporate Identity, durch ein eigenes Logo deutlich.

---

<sup>158</sup> <http://www.ratsherrn.de/index.php/uber-uns> - zuletzt besucht am 03.07.2012

<sup>159</sup> <http://www.elbgold.com/> - zuletzt besucht am 03.07.2012

---

Das Logo und die gesamte Corporate Identity werden nur in Bruchstücken auf die eröffneten Outlets übertragen. Die Dachmarke "Weissenhaus" erhält dadurch viele Submarken die sich in den kommenden Jahren entwickeln, ein Image aufbauen und auf sich aufmerksam machen können, obwohl die offizielle Eröffnungsphase noch nicht begonnen hat.

Hier die eine Übersicht über die bereits existierenden Untermarken auf "Weissenhaus":



Abb. 15: Logo "Weissenhaus Grand Village Resort & SPA by the Sea"



Abb. 16: Logo des Strandrestaurants "Bootshaus"



Abb. 17: Logo der Veranstaltungsstätte "Reetscheune"

Das Strandrestaurant "Bootshaus" wurden ebenso wie die Veranstaltungsstätte "Reetscheune" vor Hoteleröffnung unter eigenen Dachmarken im Juni 2012 in Betrieb genommen. Im Herbst 2012 werden die ersten Einheiten der "Beach-Cottages" für Gäste buchbar sein. Die Gäste werden langsam, durch immer mehr Outlets an das Gesamtprodukt "Weissenhaus" herangeführt, können aber nur erahnen wie sich das gesamte Projekt nach Fertigstellung präsentieren wird.

---



Diese Aufteilung stellt eine Chance dar, da die einzelnen Outlets die Neugier auf das Gesamtprodukt wecken. Es birgt aber auch Risiken.

Fehler oder Unregelmäßigkeiten in den Outlets wirken sich negativ auf den zukünftigen Hotelbetrieb aus. Ein negatives Image vor offizieller Hoteleröffnung hätte verheerende Auswirkungen.

Um in der Personalgewinnung wettbewerbsfähig zu bleiben müssen Arbeit, Freizeit und Wohnen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter gestaltet werden. Der Bereich Personal stellt aufgrund der Lage des Projektes eine Herausforderung dar. Die natürliche Lage des Resorts ist an diesem Punkt ein Problem. Weissenhaus liegt über 45 Fahrminuten von der nächsten Großstadt mit zahlreichen Angeboten und Attraktionen entfernt. Dies muss in der Personalpolitik berücksichtigt werden. Um junges, motiviertes Personal zu gewinnen muss sich das Unternehmen mit anderen Reizen interessant machen um die fehlenden Unterhaltungsmöglichkeiten auszugleichen.

Die Attraktivität auf "Weissenhaus" zu arbeiten wird zum Beispiel durch übertarifliche Entlohnung, vergünstigte möblierte und unmöblierte Mitarbeiterwohnungen in Oldenburg/Holstein (sieben Kilometer Entfernung), sowie interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten gesteigert. Die Entwicklung des Produktes bietet vielen zukünftigen Mitarbeitern die Chance sich im Unternehmen hochzuarbeiten oder die Positionen innerhalb des Unternehmens zu wechseln um neue Herausforderungen anzunehmen. Es wird vermehrt regionales Personal rekrutiert um auch hier die Authentizität und Geschichte der Region zu bewahren.

---

## XI. Abschließendes Resümee

Die Klassifizierung nach dem System der DEHOGA hat nach wie vor ein hohes Ansehen und eine große Akzeptanz, bei Hoteliers, Kooperationspartnern, Lieferanten und den Gästen selbst. Auch Banken und Investoren achten bei Investitionen darauf, dass ein Hotel klassifiziert ist, da sie so das Qualitätsversprechen und die Umsetzung besser nachvollziehen können. Für die Klassifizierung spricht, dass über 8000 Hotelbetriebe in Deutschland eine Sterneklassifizierung in Anspruch nehmen und sie unter anderem dadurch bei den Gästen sehr bekannt ist. Durch die strengen Kontrollen die der Hotelbetrieb und alle Beteiligten durchlaufen müssen, um die Klassifizierung zu erhalten ist ersichtlich welche Leistungen und Qualitätsansprüche hinter dem Produkt stehen. Die Zusammensetzung der *Klassifizierungsaudits* schafft eine zusätzliche Vertrauensbasis. Die *Audits* setzen sich nicht ausschließlich aus Vertretern der DEHOGA zusammen, sondern aus einem Landesvertreter und Vertretern der Hotelbranche oder Fachabteilungen. Gemeinsam überprüfen diese das Unternehmen und prüfen den Grad der Klassifizierung. Alle von den Hotels eigens inszenierten Klassifizierungen, Namensgebungen oder Auszeichnungen sind in Deutschland untersagt. Die Sterne der DEHOGA geben gegenüber den Gästen auch eine Sicherheit für das Hotel. Sollte ein Gast eine Beschwerde über eine Richtlinie äußern, kann das Hotel sich auf die Normen der Sterne Klassifizierung beziehen.<sup>160</sup>

Herr Scholtis hat während des Interviews deutlich dargestellt, dass die Kritiken über veraltete Normen nicht auf Tatsachen beruhen. Die Kriterien der Sterneklassifizierung werden auf die Kundenbedürfnisse angepasst oder je nach aktuellen Trends ausgetauscht um immer "up to date" zu sein. Die Sterne bewerten hauptsächlich *Hardfacts* wie Räumlichkeit und Ausstattung, doch durch den Zusatz *Superior* werden subjektive Merkmale berücksichtigt und das Hotel kann sich durch gute Qualitätsleistung von Hotels mit gleicher Ausstattung unterscheiden. Auch die subjektiven Kriterien werden von der DEHOGA auf Grund der Gästebedürfnisse nach ihrer Wichtigkeit ausgearbeitet und eingestuft. Je wichtiger ein Kriterium von den Gästen eingestuft wurde, desto mehr Punkte kann das Hotel in der Berücksichtigung dieses Services sammeln.<sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> Persönliches Interview mit Herr Stefan Scholtis am 28.04.2012

<sup>161</sup> Persönliches Interview mit Herr Stefan Scholtis am 28.04.2012

---

Der *Pharmakodex* spielt nach der Meinung von Herr Scholtis keine Rolle bei der Entscheidung, ob sich ein Betrieb klassifizieren lässt oder nicht. Er betont, dass das Ausbleiben vieler Firmen in 5 Sterne Hotels nicht dem *Pharmakodex* zu Grunde liege. Viele Unternehmen achteten im Allgemeinen mehr auf das zur Verfügung stehende Budget und sparten im Segment der Übernachtungen. Hotels aus niedrigeren Kategorien würden vermehrt für Business Reisen gebucht, da die Leistungen eines "besseren" Hotels das Budget sprengen würden. Seine Kernaussage ist, dass es nicht mehr zeitgemäß für Unternehmen sei in 5 Sterne Superior Häusern zu wohnen, wenn günstigere Hotels mit ähnlichen Angeboten auf dem Markt existent wären.<sup>162</sup>

Diese Aussage ist allerdings mit Vorsicht zu betrachten, da je nach Buchungszeitraum auch ein 5 Sterne Hotel ein besseres Angebot bieten kann, als ein 4 Sterne Hotel mit identischer Leistung. Dies wird im *Pharmakodex* allerdings nicht berücksichtigt. Er besagt deutlich, dass keine 5 Sterne Hotels gebucht werden dürfen. Für viele Businesshotels ist dies ein ausschlaggebendes Kriterium um sich gegen eine Klassifizierung zu entscheiden, da zahlreiche Einnahmen aus dem Businessbereich verloren gehen würden. Die Inhalte des Kodex gelten allerdings nicht ausschließlich für die Pharmaindustrie, sondern auch für zahlreiche Unternehmen aus anderen Branchen, auch wenn der Finanzdruck der durch die Finanzkrise entstanden ist, bei Firmen aus vielen Geschäftsbereichen bereits deutlich abgeflacht ist.<sup>163</sup>

Durch ein Praktikum bei der ERGO Versicherungsgruppe von August 2011 bis Oktober 2011, konnte die Verfasserin aus erster Hand erfahren, dass auch zwischen großen Versicherungsunternehmen und 5 Sterne Häusern keine Kooperationen mehr bestehen. Der *Pharmakodex* breitet sich auf zahlreiche Bereiche der Industrie und des Handels aus. Da viel branchenfremde Firmen den *Pharmakodex* eingeführt haben, müssen 5 Sterne Häuser reagieren um weiterhin auf dem Businessmarkt konkurrenzfähig bleiben zu können.<sup>164</sup> Businesskunden stehen auf "Weissenhaus" nicht im Vordergrund, dennoch sind zahlreiche Veranstaltungen möglich und sollen als kleiner Teil im Angebot integriert sein. Roadshows, Kongresse und Produktpräsentationen sollen auf "Weissenhaus" stattfinden und würden durch den *Pharmakodex* nicht stattfinden können.

---

<sup>162</sup> Persönliches Interview mit Herr Stefan Scholtis am 28.04.2012

<sup>163</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>164</sup> <http://www.ahgz.de/archiv/wirbel-um-pharmakodex,200012155565.html> – zuletzt besucht 01.06.2012

---

Wie man am *Pharmakodex* erkennen kann, müssen sich Luxushotels dem Zeitgeist und dem Wertewandel anpassen, oder so aufstellen, dass sie ohne diese Einnahmen wirtschaftlich bleiben. Gerade in Zeiten verschärfter sozialer Gegensätze und Kostendisziplin blüht die Kritik an Luxusprodukten und vor allem an Luxushotels wieder auf. Grandhotels werden von Kritikern als "Komfortfabrik" und "Vergnügungskaserne" betitelt.<sup>165</sup> Verstärkt wird im Luxussegment lieber von Qualität als von Luxus gesprochen, da der Begriff "Luxus" negativ behaftet ist. Luxus und somit auch der Titel "5 Sterne Superior Hotel" geraten immer mehr in das Zentrum der Kritik. Sie seien politisch unkorrekt und formulierten die eigene Betitelung zu sanften Ingredienzien wie "Orte der Selbstbestimmung" oder der "Selbstverwirklichung" um. Das Wort Verschwendung wird oft mit dem Begriff "Luxus" verbunden und behaftet diesen negativ. Luxus soll nicht von materiellen Dingen und Statussymbolen abhängen sondern immaterielle Güter in das Zentrum des Luxusdenkens rücken.<sup>166</sup> Gäste die Wert auf Luxus legen, wollen während des Hotelaufenthaltes als Gast im Mittelpunkt stehen. Die jeweiligen Lebensstile und Umgangsformen sowie die Ästhetik muss vom Hotelier verstanden werden.<sup>167</sup> Das Kameha-Grand-Hotel in Bonn lässt sich aufgrund der gesamten Diskussionen über Luxus und den *Pharmakodex* nicht klassifizieren. Dem Wort "Luxus" wird in der Unternehmensphilosophie kein Platz zugestanden. Auch wenn alle Kriterien um sich auf 5 Sterne Superior klassifizieren zu lassen erfüllt sind, haben die Eigentümer sich konsequent gegen die Klassifizierung ausgesprochen, um sich von dem alten Luxusgedanken und der Prägung die dies mit sich bringt bewusst entfernen zu können.<sup>168</sup> Trotz dieser Entscheidung kann das Hotel Erfolge verbuchen und kommt bei den Gästen gut an.

Eine weitere Herausforderung für die Sterneklassifizierung ist, dass Budget- und Design-Hotels sich nicht in der Klassifizierung wiederfinden und somit nicht klassifizieren lassen. Diese Betriebe können nicht von den Marketingvorteilen, die die DEHOGA Klassifizierung mit sich bringt, profitieren. Viele Hoteliers der Budget- und Design-Hotels halten die Klassifizierung für überflüssig, da sie es trotz Nichtklassifizierung geschafft haben sich auf dem Hotelmarkt zu platzieren - nicht nur in Deutschland sondern weltweit. Sie haben eine neue, phantasievolle Definition der Hotellerie ohne eine Auszeichnung durch Sterne geschaffen. Qualität wird in diesen Hotels nicht darüber definiert, ob in einem Zimmer ein Schreibtisch und ein Stuhl steht oder alternativ ein Sessel mit Ablage.

---

<sup>165</sup> <http://www.ahgz.de/archiv/wirbel-um-pharmakodex,200012155565.html> – zuletzt besucht 01.06.2012

<sup>166</sup> AHGZ, Der Hotelier, Ausgabe 21.04.2012, S.1-3

<sup>167</sup> AHGZ, Der Hotelier, Ausgabe 21.04.2012, S.1-3

<sup>168</sup> AHGZ, Der Hotelier, Ausgabe 21.04.2012, S.2-3

---

Die von der DEHOGA vorgegeben Kriterien passen nicht in das Konzept dieser Betriebe und sind nur durch die Anpassung an die Vorgaben der Klassifizierung möglich. Diese Anpassung würde wiederum das Hauptargument welches gegen die Klassifizierung spricht, die verlorengegangene Individualität, zerstören. Design- und Budget-Hotels differenzieren sich deutlich von dem Wunsch nach einer Klassifizierung, da sie einem weltweiten Verbund angehören, der ohne Sterne erfolgreich wirtschaftet. Dies heißt aber nicht, dass das Qualitätsmanagement oder der Servicegedanke in diesen Hotels schlechter ist als in gleichwertigen Hotels die eine Klassifizierung anstreben. So haben sich Budget-, Design- und Lifestyle-Hotels ihre eigenen Standards gesetzt und äußern sich ganz klar gegen die Sterneauszeichnung. Das Motto lautet: "Wir verkaufen ein Gefühl, keine Sterne".<sup>169</sup>

Individualhotels wie "Weissenhaus" haben den Vorteil, eine sehr persönliche Note in das Unternehmen und das gesamte Konzept einfließen lassen zu können. Trotzdem sind verstärkt auch Individualhotels klassifiziert um konkurrenzfähig und wirtschaftsfähig zu bleiben. Namhafte Ketten haben oft einen marketingtechnischen Vorteil gegenüber kleineren privat geführten Häusern, sind aber durch die Klassifizierung auf dieselbe Qualitätsstufe gestellt. Wird die Klassifizierung auf 5 Sterne Niveau als Hauptmarketingtool genutzt, rückt die Einmaligkeit und die Detailliebe vermehrt in den Hintergrund.

Zudem kommt, dass der Markt der 5 Sterne Superior Häuser gesättigt ist. Krisenanfällig sind besonders die Häuser, die hauptsächlich Gäste aus dem Tagungs- und Kongressgeschäft ziehen, da dieses Segment immer rückläufiger wird. Dies sind zum größten Teil 5 Sterne Hotels der Kettenhotellerie, die weniger von Unternehmen als Kooperationspartner genutzt werden. Inhabergeführte Individualbetriebe und Hotels die nicht von dem Tagungsgeschäft abhängig sind wirtschaften im Moment am erfolgreichsten.<sup>170</sup>

Der Trend des Internets und der Rankings die von ehemaligen Gästen auf Portalen gegeben werden bieten eine neue Art der Zertifizierung. Buchungssysteme legen eine eigene Klassifizierung fest und stellen die DEHOGA Klassifizierung somit in den Hintergrund.

---

<sup>169</sup> <http://www.ahgz.de/archiv/nicht-alle-hotels-passen-ins-raster,200012167022.html>

- zuletzt besucht 15.03.2012

<sup>170</sup> AHGZ, Der Hotelier, Ausgabe 21.04.2012, S.3

---

Oft ist es potentiellen Gästen wichtiger, welche Kommentare bei Portalen wie HRS.de oder Hotel.de stehen und welche Bewertungen hinterlegt sind, anstatt der Menge an Sternen die von der DEHOGA ausgehängt werden.<sup>171</sup> Die Bewertungen werden subjektiv von den Gästen eingetragen und der potentielle Gast kann sich aus Erfahrungsberichten ein eigenes Bild der Leistung kreieren. "Brand Values" (Markenwerte) sind stark in den heutigen Zielgruppen verankert. Sterne der DEHOGA werden dadurch zur Nebensache.<sup>172</sup> Durch den immer größer werdenden Wettbewerb entscheiden Gäste oftmals nach Empfehlungen der bereits dagewesenen Gäste, anstatt nach Klassifizierungen der DEHOGA. Hotelbetreiber die viel Geld, Geduld und Herzblut in ein Konzept investiert haben lassen sich ungern in eine Schublade schieben. Sie sehen ihr Unternehmen als einzigartig an und möchten nicht mit anderen Betrieben auf die gleiche Stufe gestellt werden. Zu dieser Gruppe zählt auch "Weissenhaus". Vom Investor Jan Henric Buettner wird dieses Projekt als Aufleben seiner Kindheit und nicht als ein Wirtschaftsunternehmen gesehen.<sup>173</sup>

## 1 Fazit

Die Vision "Weissenhaus": Eine exklusive, dabei authentische und entspannte Destination. Ein Ort zum Durchatmen. Historisches unbeschwert, lebendige Tradition. Eine Insel am Meer, ein Dorf zum Wohlfühlen. Weissenhaus ist: das Ziel.<sup>174</sup>

In den Gesprächen mit diversen Fachleuten der Hotellerie sehen alle Beteiligten, dass DIN EN ISO mit Qualitätsmanagement, ob mit oder ohne Sterne, Hand in Hand verlaufen. In der heutigen Zeit herrscht auf dem Hotelmarkt eine Qualitätsmanagement Offensive, die nur ein Ziel hat: Den zufriedenen Gast.

In einer Welt, die sich immer schneller dreht und in der alles Globale normiert wird, werden alte, klassische Werte wieder zum Unterscheidungsmerkmal. Die Sehnsucht der Menschen nach Heimat und Geschichte steigt.<sup>175</sup> "Weissenhaus" trifft somit als "Grand Village Resort & SPA by the Sea" genau den *Zahn der Zeit*, an dem das Verlangen nach Ruhe und die Verbundenheit zur Geschichte immer größer wird und auch befriedigt werden kann. Zwar gibt es noch Hotels bei denen die Gäste auf "sehen und gesehen werden" Wert legen, diese treten aber, mit Ausnahme an bestimmten "Hotspots", international wieder vermehrt in den Hintergrund.

---

<sup>171</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>172</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>173</sup> Präsentation Jan Henric Buettner, 2012

<sup>174</sup> Präsentation Jan Henric Buettner, 2012

<sup>175</sup> AHGZ, Der Hotelier, Ausgabe 21.04.2012, S.3

---

Ein ausschließlich unter “seines Gleichen” sein steht schon lange nicht mehr im Verhältnis zu der Luxushotellerie.<sup>176</sup> Gerade die, die sich den eigentlichen Luxus leisten können, halten sich verstärkt im Hintergrund auf. Als das wahre Luxusgut kristallisiert sich immer mehr die Zeit mit dem eigenen ICH ohne störende Fremdeinflüsse des Berufs- oder gesellschaftlichen Lebens heraus.

Nach Meinung der Verfasserin, sollte sich “Weissenhaus” in der Anfangszeit nicht der Klassifizierung der DEHOGA unterziehen. Durch alternatives Marketing und geschickte Positionierung kann ein einmaliges, unverwechselbares Resort entstehen, welcher so in Deutschland noch nicht existiert. Ein historisches Dorf als Hotelresort umzugestalten, direkt am Meer, als ein Mix aus Schloss Elmau und Robinson in der Kinderfreundlichkeit, Familiensinn, Emotionen, Erlebnis Kultur, Ruhe und Architektur und Kunst vereint werden, eröffnet “Weissenhaus” ein vielversprechendes Hotelkonzept, welches das Potential hat eine neue Generation in der Hotellerie einzuläuten. Sämtliche der eben genannten Alleinstellungsmerkmale könnten aufgrund der Vielseitigkeit nicht einheitlich von der DEHOGA kategorisiert werden. Eine Teilklassifizierung hält die Verfasserin für nicht aussagekräftig und würde eine Trennung des Produktes in unterschiedliche Qualitätsstufen nach außen mit sich bringen.

Aufgrund des hohen Preisniveaus ist eine weitere Abgrenzung von der normalen Ferienhotellerie unverzichtbar. Ein Vorteil ergibt sich daraus, dass viele Gäste die bereit sind einen hohen Preis zu zahlen, sehr viel Wert auf Individualität und Besonderheit legen. Auch die Außenseiterrolle, bei einer Nichtklassifizierung, ist nicht zu unterschätzen. In der bereits oben aufgezeigten Konkurrenzaufstellung wurden die beiden neuen Projekte in näherer Umgebung erwähnt, die beide eine DEHOGA Klassifizierung anstreben. Die führenden Hotels in Schleswig-Holstein genau wie der *Benchmark* Schloss Elmau sind klassifiziert. Eine Differenzierung wäre also auch auf diesem Wege möglich.<sup>177</sup>

Durch die Vielfalt der Aufenthaltsmöglichkeiten die “Weissenhaus” bietet, kann sich jeder Gast seine eigenen “Lieblingsorte” heraussuchen und individuelle Plätze entdecken. Persönliche Momente und das Wahrnehmen der Destination bieten Abwechslung und damit die Abhebung von der Masse. Die bereits genannten Besonderheiten sprechen ebenfalls für das einmalige Konzept welches “Weissenhaus” vertritt.

---

<sup>176</sup> AHGZ, Der Hotelier, Ausgabe 21.04.2012, S.3

<sup>177</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

---

Klassifiziert man ein solches Resort ist es für den Gast schwer zu verstehen, welche Besonderheiten sich wirklich tiefgründig hinter dem Produkt verbergen, da die Gäste in ihrem Alltagstrott doch wieder in bekannte Mechanismen verfallen, sich anhand der Sterne orientieren würden und nicht anhand der tatsächlich gebotenen Angebots und der Qualität.

Sich nicht zu klassifizieren bietet eine Differenzierung zu ähnlichen Projekten und ist bei einem solchen Produkt nicht unbedingt von Nöten um eine Platzierung im Markt zu finden. Auch wenn nichts schwerwiegendes gegen die Klassifizierung der DEHOGA spricht, kann durch eine Nichtklassifizierung ein neuer Standpunkt auf dem deutschen Hotelmarkt ermöglicht werden. Eine Klassifizierung unterstützt Spitzenhotels als Marketingtool, ist aber nach Meinung der Verfasserin nicht unbedingt der ausschlaggebende Grund für die Buchung. Die Wichtigkeit ist nicht so immens hoch wie von der DEHOGA kommuniziert.

Im Laufe der letzten Jahre hat die Wichtigkeit der Onlinebuchungsportale der Sterneklassifizierung den Rang auf eine gewisse Art abgelaufen. Die eingebbaren Suchkriterien bei den oben erwähnten Onlinebuchungsportalen arbeiten erwiesenermaßen auch ohne Sterneklassifizierung eines Hauses effizient. Bei HRS.de ist beispielsweise das erwähnte Kameha-Grand in Bonn als 5 Sterne Haus aufgeführt und steht mit der gesamten exklusiven Konkurrenz der Stadt auf einer Seite. Bei Hotel.de hingegen setzt man auf ein eigenes System. Hier werden "Hotel.de-Sterne" vergeben, das Kameha-Grand erhält ebenfalls die maximalen fünf. Zusätzlich gibt es hier noch die Kategorie "Bewertung" welche die subjektive Meinung der Portalmitglieder widerspiegelt. Somit arbeitet Hotel.de komplett unabhängig von der DEHOGA Klassifizierung.

Die Umstellung auf *Softskills* und die Europaklassifizierung deuten darauf hin, dass die DEHOGA den Kampf um die Zukunft aufgenommen hat und sich durch diese neu positionieren will, um die neue Unverzichtbarkeit der DEHOGA in der Hotellerie zu erlangen. Die europaweite oder die internationale Klassifizierung sollte für das Projekt "Weissenhaus" genauer in Betracht gezogen werden. Wenn das Resort auf dem deutschen Markt etabliert ist, muss eine verstärkte Marketingoffensive auf dem weltweiten Markt angestrebt werden, bei der eine internationale Klassifizierung eventuell eine positive Rolle spielen kann.<sup>178</sup>

"Weissenhaus" stellt nach der Meinung der Verfasserin alle Trends die im Moment die Hotellerie prägen in den Mittelpunkt des Unternehmens. Umwelt und Wellness werden auf "Weissenhaus" gebündelt wie kaum in einem anderem Resort in Deutschland.

---

<sup>178</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

---



All diese sind Ansatzpunkte mit denen geworben werden kann und eine starre Klassifizierung wird in den Hintergrund gedrängt. Der Trend "Landlust" spielt ebenfalls in das Unternehmensleitbild mit ein und bietet ein neues Feld um Marketing zu betreiben und Gäste zu gewinnen.

### **1.1 Alternative Methoden zur Klassifizierung**

Auf "Weissenhaus" kann demnach mit dem Aufbau eines umfangreichen Qualitätsmanagements, welches Elemente aus Total Quality Management und Elementen der DIN EN ISO 9000ff. Normen vereint, die perfekte Hotelleistung für den Gast entstehen. Auch für das Unternehmen sieht die Verfasserin eine durchaus positive Entwicklung, wenn Arbeitsabläufe durch DIN EN ISO gestützt werden und mit Total Quality Management und Human Ressource Management im Unternehmen angepasst werden. Nur durch ein Zusammenspiel von Wareneinsatz, Mitarbeiterleistung und -Führung kann ein Qualitätsmanagement welches zu Gästezufriedenheit führt erfolgreich umgesetzt werden.

Das Projekt "Weissenhaus" bietet die besten Voraussetzungen um ein *Konfrontationsmarketing* durchzuführen. Bei diesem Marketingtool wird ein offensives, provozierendes Marketing durchgeführt um auf ein Produkt aufmerksam zu machen.<sup>179</sup> Hierzu werden oft unübliche Methoden zur Verbreitung und Bekanntmachung genutzt.

Die DEHOGA vergibt 5 Sterne Superior als höchsten zu erreichenden Standard. Im Nahen Osten, in Destinationen wie Dubai oder Abu-Dhabi sind Marketingstrategien die über das 5 Sterne Segment herausgehen bereits Gang und Gäbe. Nach Aussage von Herr Scholtis sind die Hotels im Nahen Osten nicht mit den Häusern in Europa zu vergleichen. Viele 5 Sterne Superior Hotels lassen sich von der Presse als "das Beste" in Deutschland vermarkten, aber kaum einer zieht den Vergleich zu den Hotels die sich mit 6 oder gar 7 Sternen betiteln. Am Beispiel des "Burj Al Arab" in Dubai sieht man, dass auch Häuser die sich mit 7 Sternen betiteln, nicht mehr die Qualität und die Leistung erbringen mit der sie zu Anfangs geworben haben<sup>180</sup>. Zudem sind die Unterschiede in Leistung und Angebot zwischen den sogenannten 7 Sterne Häusern und den deutschen 5 Sterne Häusern nicht allzu groß.<sup>181</sup> Landestypische Kriterien und die Zimmergröße sind die hauptsächlichen Unterscheidungsmerkmale.

---

<sup>179</sup> Persönliches Interview mit Herr Jean- George Ploner am 15.03.2012

<sup>180</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

<sup>181</sup> Persönliches Interview mit Herr Matthias Niemeyer am 29.05.2012

---

Der Marketingeffekt, den eine solche Positionierung mit sich bringt wäre sicherlich enorm und die Neugier sich selbst davon überzeugen zu können, könnte Gewinn bringend genutzt werden. Eigens vergebene Betitelungen und Klassifizierungen sind in Deutschland zwar untersagt, doch spricht nichts dagegen Gäste, der Presse, Kritikern und Interessenten durch die Öffentlichkeitsarbeit zu veranschaulichen, das das Angebot auf "Weissenhaus" die Leistungen der üblichen 5 Sterne Superior Klassifizierung übersteigt.

## **2 Der Blick in die Zukunft**

Nach Betrachtung aller Indikatoren lässt sich für die Zukunft von "Weissenhaus" auch ohne eine DEHOGA Klassifizierung ein positives Fazit ziehen.

Sämtliche für eine erfolgreiche Etablierung am Markt benötigten Kriterien lassen sich über individuelle Hard- und Softskills erreichen. Die Analyse des aktuellen Hotelmarktes im Rahmen dieser Arbeit zeigt, dass der moderne Gast auf weit mehr achtet, als auf die Ausstattung eines Hauses mit Sternen. Die häufigste Art und Weise auf die sich potentielle Gäste in den letzten Jahren über ein Haus informieren, bevor sie in Betracht ziehen dort einen Urlaub zu verbringen, ist das Internet. Es wurde gezeigt, dass in gängigen Online-Reiseportalen die Sterneklassifizierung stark in den Hintergrund gerückt und mit eigenen, besser zum Konzept passenden Methoden, gearbeitet wird. Wir erleben an diesem Punkt eine Individualisierung innerhalb der Branche der Reisevermittler. Die Frage die sich an diesem Punkt aufwirft ist, in wie weit sich in einen modernen makroökonomischen Raum, der ständigen Umwälzungen und Trends unterworfen ist - nicht nur dem der Hotels an sich, sondern auch der Mittler-Branche - die, die Dynamik des Prozesses potenziert - sich starre Kategorien zur Abbildung von Qualität und Anspruch noch eignen? Das Total Quality Management kann an diesem Punkt einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserungen auf allen Ebenen leisten. Total Quality Management ist tagesaktuell und fängt nicht nur die Stimmung im Markt, sondern auch die der eigenen Mitarbeiter und Gäste auf.

Die Relevanz der Sternekategorisierung lässt sich für den Hotelmarkt sicherlich nicht gänzlich von der Hand weisen und besitzt für andere Häuser nach wie vor einen großen Stellenwert, ist aber bei dem hier untersuchten Projekt weniger relevant. Viele der angebotenen Leistungen und Alleinstellungsmerkmale - wie schon der Begriff an sich verdeutlicht - lassen sich nicht mit den Richtlinien des DEHOGA-Systems abbilden.

"Weissenhaus" kann aufgrund seiner zahlreichen einzigartigen infrastrukturellen Möglichkeiten einen Pool an Motiven für einen Aufenthalt schaffen von denen sich jedes einzelne als eigenes Marketingargument präsentieren lässt.

---

Darüber hinaus würde eine DEHOGA Klassifizierung zwar einige Randbereiche des Marketings weiter Ausschmücken, allerdings bezweifelt die Verfasserin neben den Alleinstellungsmerkmalen auf "Weissenhaus" die Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit der Aussagekraft einer 5 Sterne Superior Klassifizierung.

Somit konnte diese Arbeit herausarbeiten, dass eine Sterneklassifizierung für "Weissenhaus" als entbehrlich gesehen werden kann. Es gibt kein Argument welches gänzlich gegen die Klassifizierung spricht oder gar aussagt, dass ein gewichtiger Nachteil daraus entstehen könnte. Über die Methoden des individuellen Marketings und die Herausarbeitung der speziellen Vorzüge auf "Weissenhaus" lässt sich ein Bild kreieren welches Zielgruppengerecht ist und auf eine Werbung mit Sternen verzichten kann.

So aufgestellt, kann dem Weissenhaus "Grand Village & SPA Resort by the Sea" nichts anderes als eine blühende Zukunft im manchmal tristen Grau des Hotelalltags prognostiziert werden.

---



# Literaturverzeichnis

## 1 Primärquellen

Albert Thienel,

Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen,  
Mit TQM und Zertifizierung auf dem Weg zum kundenorientierten Unternehmen,  
Beuth Verlag, 1997.

Hartmut Wächter & Günter Vedder,

Qualitätsmanagement in Organisationen,  
DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand,  
Gabler Verlag, 2001.

André Jaritz,

TQM und Mitunternehmertum im Humanressourcenmanagement,  
Rainer Hampp Verlag, 1999.

Karla Henschel,

Hotelmanagement 3. Auflage,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.

Katja Schellknecht,

Machbarkeitsstudie Weissenhaus,  
Ostholstein, 2012.

Matthias Niemeyer,

Wertgutachten Weissenhaus,  
Oberhaching, 2012.

Simone Sörström,

Grundlagen des Hotelmanagements,  
IST-Studieninstitut, 2007.

Simone Sörström,

Hotelorganisation,  
IST-Studieninstitut, 2009.

---

Klaus Krampe & Cornelia Trinkaus,

Qualitäts- und Kundenmanagement,  
IST-Studieninstitut, 2009.

Hans- Dieter Zollondz,

Grundlagen Qualitätsmanagement – Einführung in Geschichte, Begriffe,  
Systeme und Konzepte,  
Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 3. Auflage, 2011.

---

## 2 Internetquellen

Quelle:	URL
Robinson Club GmbH	<a href="http://www.robinson.de">www.robinson.de</a>
Schloss-Elmau GmbH & Co. KG	<a href="http://www.schloss-elmau.de">www.schloss-elmau.de</a>
HOTREC - Hospitality Europe	<a href="http://www.hotrec.eu">www.hotrec.eu</a>
Deutsche Hotelklassifizierung	<a href="http://www.hotelsterne.de">www.hotelsterne.de</a>
Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V.	<a href="http://www.dehoga-bundesverband.de">www.dehoga-bundesverband.de</a>
	<a href="http://www.klassifizierung.de">www.klassifizierung.de</a>
Allgemeine Hotel und Gaststätten Zeitung	<a href="http://www.ahgz.de">www.ahgz.de</a>
Industrie- u. Handelskammer Schleswig-Holstein	<a href="http://www.ihk-schleswig-holstein.de">www.ihk-schleswig-holstein.de</a>
Agentur für Erwachsenen und Weiterbildung	<a href="http://www.aewbnds.de">www.aewbnds.de</a>
Mitteldeutscher Rundfunk	<a href="http://www.mdr.de">http://www.mdr.de</a>
Mirko Düssel & Co	<a href="http://www.duessel.com">www.duessel.com</a>
GRIN Verlag GmbH	<a href="http://www.grin.com">www.grin.com</a>
Deutscher Tourismus Verband e.V.	<a href="http://www.deutschertourismusverband.de">www.deutschertourismusverband.de</a>
Das Hamam in Hamburg e.K.	<a href="http://www.das-hamam.de/">http://www.das-hamam.de/</a>
Banja-Original.de GmbH	<a href="http://www.banja-original.de/">http://www.banja-original.de/</a>
US Small Business Administration	<a href="http://www.sba.gov">http://www.sba.gov</a>
Ratsherrn Brauerei GmbH	<a href="http://www.ratsherrn.de/">http://www.ratsherrn.de/</a>
Elbgold Röstkaffee GmbH	<a href="http://www.elbgold.com/">http://www.elbgold.com/</a>

---

### 3 Interviewquellen

**Interviewpartner:**

**Geführt am:**

Herr Jean- Georg Ploner  
Inhaber der Ploner Hospitality Consulting  
Journalist, Consultant, Trainer und Autor

15.03.2012

Herr Stefan Scholtis  
Geschäftsführer der DEHOGA Schleswig Holstein

27.04.2012

Herr Mathias Niemeyer  
STIWA Hotel Valuation & Consulting GmbH Chartered Surveyors  
Aufsichtsratsmitglied der HOPAG Hotel Property AG

29.05.2012



## **XII. Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Hamburg, Juli 2012

---

Jessica Landsiedel

---